التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

على ضوء التغيرات و الاتجاهات المعاصرة

الدكتور

وفقي حامد أبو علي

دكتوراه الفلسفة فى التربية - أصول تربية



التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية
على ضوء التغيرات و الاتجاهات المعاصرة

الدكتـور

وفقي حامد أبو علي

دكتوراه الفلسفة في التربية - أصول تربية

الطبعة الأولى

2014م

الناشـر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : 5404480 - الإسكندرية

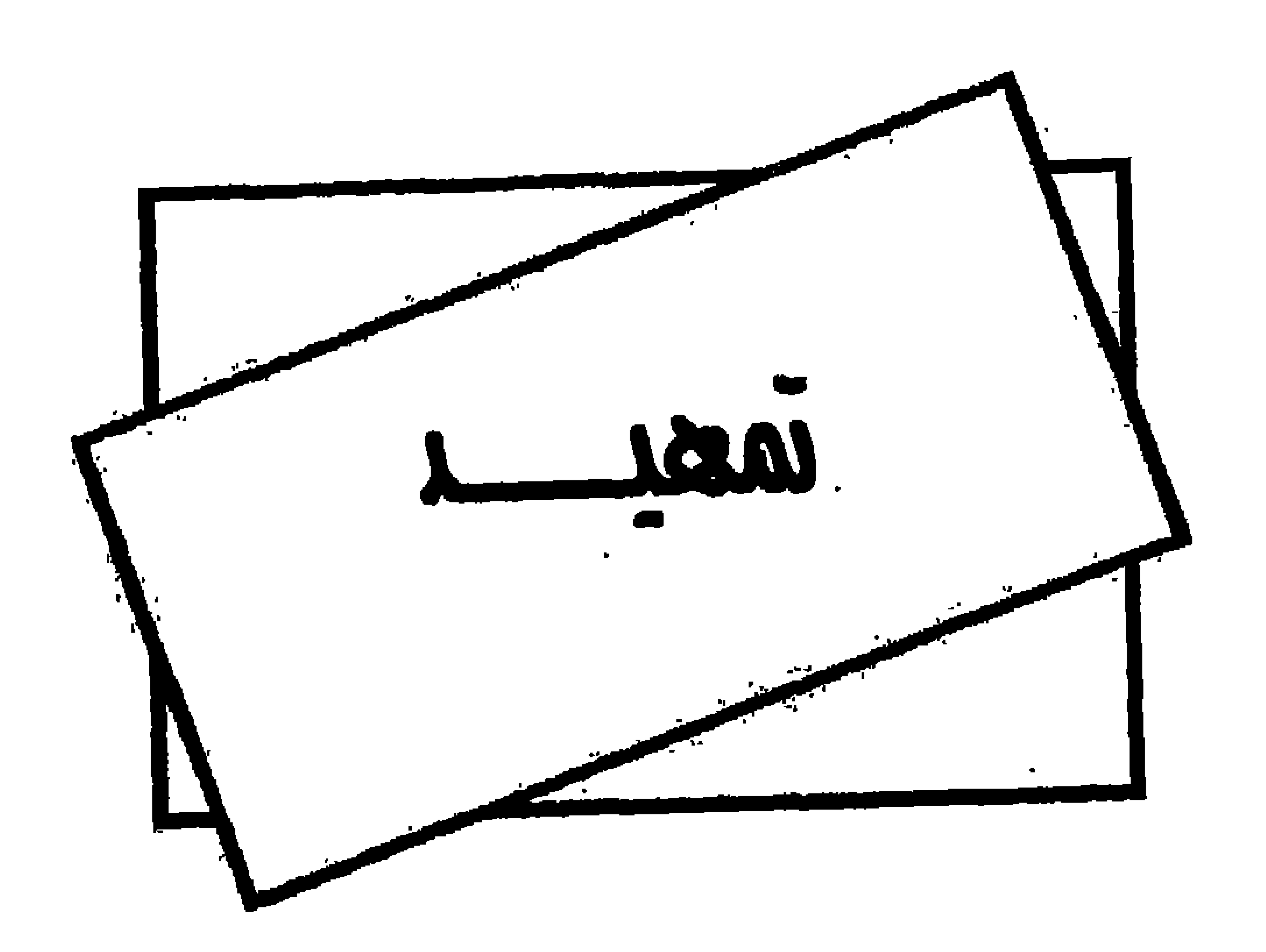


بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قد أفلح من تزكى ﴾

سورة الأعلى : الآية 14

صدق الله العظيم


تمهيد

مقدمة وتمهيد

تواجه المؤسسات التعليمية حالياً مجموعة من التحديات والمتغيرات؛ تفرض على متخذي القرار والمسئولين مواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، نظراً لما تفرزه من آثار، فضلاً عن أهمية مواكبتها ومسايرتها لما تقدمه من تطورات ومستجدات. فعلى ضوء التطورات المعاصرة قد بات هناك قناعة لدى الكافة بأن المستقبل لن يقبل أو يتحمل النُّظم المتواضعة أو المنكفئة على نفسها، فالانفتاح والتميز في العصر الحالي يستدعي درجة عالية من تميز النُّظم التربوية سواء في مدخلاتها أو عملياتها أو مخرجاتها (1).

وثمة تحديان أساسيان يواجهان الدول في عالم اليوم، هما : الكونية أو العولمة، والتكنولوجيا المتقدمة والمعلوماتية، (2) وما ارتبط بها من ثورة معرفية تتضاعف خلال فترات وجيزة من الزمن، وما صحب ذلك من اكتشافات وابتكارات واختراعات وتطبيقات للعلم أحدثت

---

(1) هاني عبد الرحمن الطويل : " التقييم في الإدارة التربوية "، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد 55، السنة 17، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، أغسطس 2000، ص 59.

(2) حسن حسين البيلاوي : " التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين "، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد 46، السنة، 14، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، إبريل 1997، ص 80.

تغيراً في كيف المعرفة الإنسانية بل في أنماط الحياة الإنسانية [1]، مما يتطلب حصافة وفطنة وشمولية في التفاعل المنفتح مع كم هائل من بيانات ومعلومات بحاجة إلى قدرة على تبصرها واستبصارها ورشد الاختيار من بينها، حتى يتمكن القادة والإداريون التربويون من اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة والأكثر رشداً .

فالعولمة تمثل تحدياً خطيراً أمام المجتمعات العربية، إذ أصبح العالم الآن أشبه بقرية كونية صغيرة تتداخل فيها منظومات المال والاقتصاد، ومنظومات الإعلام، ومنظومات التكنولوجيا والمعلوماتية، وبرز معها تنامي التقنيات الحديثة، وبسرعة مذهلة، وظهور صيحات عالمية تنادي بإعلاء حقوق الإنسان، وحماية البيئة من التلوث، والحفاظ على الهوية الثقافية لتلك المجتمعات، والحماية من خطر الغزو المذهبي والفكري، من خلال وسائل الإعلام والاتصال.[2] وكذلك المتغيرات التكنولوجية وما حققته في مجالات الإلكترونيات الدقيقة، والحاسبات الآلية، والآلات الحاسبة، وأجهزة صناعة المعلومات، والاتصالات، وتكنولوجيا الفضاء، واستخدام منجزات علم الأحياء والهندسة الوراثية، التي أدت إلى تغيرات جذرية في حياة الإنسان وسلوكه، وتبدل

---

(1) عبد الفتاح أحمد جلال : " تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل "، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد الأول، العدد الأول، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 1993، ص 24.

(2) يحيى بن سليمان الحفظي :" العولمة والغزو الثقافي الغربي كأحد المهددات الخارجية للفكر والتربية في المجتمعات الإسلامية "، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد 70، السنة الثانية والعشرين، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، يونيو 2005، ص 28 .

معها كثير من المعتقدات والأفكار والقيم والأنماط السلوكية[1]. وقد ارتبط بذلك عدد المتغيرات الاقتصادية التي من أهمها اختفاء العمالة المعتمدة على المهارات الضعيفة والقوة العضلية لتحل محلها المهارة ذات المستوى، وتفشي ظاهرة البطالة، والاعتماد على اقتصاد السوق، والحاجة إلى الابتكارات، وتغيير وحدات العمل ونطاقه ومداه وزيادة التكلفة وارتفاع الأسعار، وغير ذلك[2]. والمتغيرات الاجتماعية التي أهمها التغير في التراكيب الأسرية، ودخول المرأة سوق العمل، وزيادة طموحات الأفراد نحو التعليم، والتزايد السكاني الهائل، وتغير الاتجاهات والقيم[3]، ولقد زادت أهمية تفعيل قيم الديمقراطية والتعددية واحترام حقوق الإنسان، وأصبح كل ذلك بمثابة ركائز جديدة لنهضة المجتمعات من الداخل، وقواعد التعامل مع بعضها في الخارج، وجعلت الدول في مواجهة مشكلات مشتركة جديدة.[4] وتعددت الدعوات التي تسعى إلى تقليل العزلة الاجتماعية بين الأفراد، وإتاحة فرص الانفتاح والمشاركة الحرة، وكذلك المتغيرات التربوية التي

---

(1) شاكر محمد فتحي وآخرون : " تطبيقات عالمية معاصرة لمنظومة إعداد المعلم في ضوء ثورة المعلومات "، **مؤتمر كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 23-25 يناير 1993، ص ص 113 - 136.

(2) ألفن وهايدي توفلر : **نحو بناء حضارة جديدة، سياسة الموجة الثالثة**، تلخيص وتعليق : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، سلسلة الكتب المترجمة ،رقم (8)، مطابع الأهرام التجارية،القاهرة،1995،ص ص 24 -64 .

(3) عبد الفتاح أحمد جلال : **مرجع سابق**، ص 4.

(4) حسن حسين البيلاوي : " التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص 82

أهم مظاهرها الاهتمام بفكرة التعليم مدى الحياة، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة الإنفاق على التعليم[1]، وظهور مفاهيم جديدة كالتعلم التعاوني والتعلم الذاتي والتعليم عن بعد، والتعليم عن قرب، والتعليم المصغر، وغيرها[2]. فضلاً عن ذلك هناك كثير من القضايا التي أخذت طابع العالمية مثل: الخوف من الحروب النووية، وتلوث البيئة، واستهلاك المخدرات، والعنف، والتطرف، والإرهاب[3] والحروب الثقافية، وصراع الحضارات، الاستعمار وحرب غزو الأسواق والسيطرة على المقدرات الاقتصادية للدول والشعوب، الفساد، السرقات، الغش التجاري، استغلال العاملين، عدم حماية المستهلك، وسرطنة الغذاء الزراعي.[4]

تلك التغيرات المجتمعية التي حدثت في معظم المجتمعات سواء في الجوانب السياسية وما يتعلق منها بحقوق المواطن وواجباته، وحرية التعبير عن رأيه أو الجوانب الاجتماعية، وما يتعلق منها بالقيم والاتجاهات، أو في الجوانب الاقتصادية وما يرتبط منها باقتصاديات

---

(1) جابر عبد الحميد جابر: " التحدي التربوي "، **مجلة رسالة الخليج العربي**، ع 33، س 10، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1990، ص 120 .

(2) صالح دياب هندي وآخرون: **أسس التربية**، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 64.

(3) عبد الله محمد شوقي أحمد و سعيد طه محمود عبد العليم: " إعداد المعلم وتدريبه في مصر في ضوء بعض المتغيرات والاتجاهات المعاصرة "، **مجلة التربية والتنمية**، العدد 12، السنة الخامسة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، نوفمبر 1997، ص ص 299-346 .

(4) فريد النجار: **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 16.

السوق والتكتلات الاقتصادية، والعولمة وفرص العمل، أو في الجوانب الثقافية وما يرتبط منها بالثقافات الوافدة؛ بالإضافة إلى جوانب القصور التي تعانيها المؤسسات التعليمية . كل ذلك أدى إلى وجود العديد من الآراء التي نادت بضرورة تطوير تلك المؤسسات للتغلب على ما تواجهه من مشكلات وللعمل على مواكبة التغيرات المختلفة (1). وتتطلب هذه التغيرات الخطيرة من الدول والمنظمات والأفراد العديد من المبادرات، والاستعدادات والترتيبات اللازمة للتعامل مع تلك المتغيرات والأحداث .

هذا ويستطيع المتتبع لتطور الفكر الإداري بصفة عامة أن يلمح بوضوح عدة توجهات رئيسة ميزت هذا الفكر، ووجدت صداها في إدارة المنظمات المجتمعية ومنها المؤسسات التعليمية، **وتتحصر هذه التوجهات في** (2) :

- الاتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابك في المحتوى العملي لعمل الإدارة .
- الاتجاه نحو مزيد من العلمية والعقلانية واستخدام أكثر أساليب التحليل والبحث عن البدائل . .
- الاتجاه نحو مزيد من المرونة في العمل الإداري والتنوع بالابتعاد عن الأنماط والقوالب التنظيمية الجامدة .
- الاتجاه نحو مزيد من مهنية الإدارة .

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص 342.

(2) علي السلمي وآخرون : **أساسيات الإدارة (1)**، برنامج التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، 1992، ص ص 30-31.

وقد تبنت كثير من الدول مجموعة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة باعتبارها مداخل جديدة للتطوير، ومن أهم هذه المداخل : إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الفريق، إدارة الوقت، إدارة الأزمات .

وحيث تعد التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم ؛ باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة في إعداد وتنمية القوى البشرية المدربة القادرة على صنع التقدم وقيادته، فإن هذه التغيرات والاتجاهات المعاصرة تفرض على النظم التربوية ضرورة التغير لمواكبة ما يحدث نتيجة لها ؛ وحتى يحدث التغيير المرجو، فإن ذلك يتطلب إجراءات وتغييرات جذرية في العملية التعليمية يأتي في مقدمتها اعتماد التجديد في جوانب العملية التعليمية، حيث إن التعليم لم يزل بحاجة إلى تحسين نوعيته ورفع مستوى جودته وزيادة فاعليته، وإدخال تعديلات جذرية في سبيل ذلك على محتواه، ووسائله، وأدواته، وأهدافه، فضلاً عن ربط التعليم بالمجتمع وبمطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ليصبح أكثر تلاؤماً مع الحياة، وأكثر مساهمة في تطوير المجتمع، وأكثر قدرة في حل مشكلات التنمية وقضاياها. هنا لا يكفي أن ننسج لذلك أهدافاً ومخططات للتعليم فحسب، بل لابد وأن يصاحب ذلك إدارة تترجم هذه الأهداف وتحقق هذه الخطط التعليمية؛ فمهما بلغ مستوى هذه الأهداف من طموح، ومهما بلغت السياسة التربوية والخطط المنبثقة عنها من إحكام، فإن المسئول المباشر والعامل الحاسم في تنفيذ هذه السياسات ونجاح مخططاتها إنما هو الإدارة الرشيدة، فالإدارة الناجحة تمثل إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الأهداف التي تمكنه

من استغلال موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات حياته، ويؤكد العلماء والمختصين على أن التربية في تقدمها إنما يمثل حالة إدارية ناجحة، وأن تطور التربية وتحولاتها الكبيرة هي في بعد من أبعادها الأساسية إنما هو تحول من نمط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث متطور.[1] وهذا ما دعى للقول بأن قوة التربية والتعليم تكمن في قوة إدارتها وليست في مادة التعليم فقط، وأن الخبرات والتجارب أكدت أن معظم الأخطاء التربوية إنما هي في الأصل أخطاء إدارية.

وإذا كانت تلك المتغيرات تمثل قوى ضغط تفرض على التربويين وعلى القيادات التربوية الحرص دائماً على أن يكون القائمون بالعملية التربوية عند مستوى عال من الكفاءة والقدرة على فهم الفلسفات والتيارات الفكرية والثقافية وتوقعات المجتمع والمناهج والنظريات المستخدمة، يزيد من ذلك التطورات العلمية التي تحدث كل يوم، وما تفرزه البحوث العلمية من نتائج . فإن تلك التغيرات المتسارعة أوضحت أن عملية التعليم لا يمكن أن تتم بشكل صحيح ويحقق لها النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم يكن هناك جهاز إداري جيد قادر على قيادة العمل لمواجهة هذه المتغيرات[2]. و لذا فقد أصبحت هناك قناعة تامة لدى العلماء والمختصين بالمجال التربوي أن مستقبل التعليم في أي بلد لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من

---

(1) محمد صبري حافظ والسيد محمود البحيري:اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية،عالم الكتب،القاهرة،2009، ص1

(2) علي صالح جوهر و علي إبراهيم الدسوقي : النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، دار المهندس للطباعة والنشر، دمياط الجديدة، 2004، ص 101 .

ميان وتجهيزات وموارد مالية، ولا على حسن إعداد وتدريب معلميه ،أو إحكام علاقته بالمجتمع ومطالبه فحسب، وإنما يتوقف بدرجة كبيرة على توفر قيادات واعية لإدارته قادرة على التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم على جميع المستويات ؛ فمما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية والتوفيق في الوصول إلى عناصرها الصالحة المميزة بالمقومات الموضوعية للقيادة يعد مفتاحاً للإصلاح التربوي، بل يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير . [1]

ولم تعد الخبرة المكتسبة في الماضي فقط هي الأداة الرئيسية في عملية صنع القرار، إذ حلت محلها توقعات المستقبل . وإزاء ما يموج به العصر من تغيرات تزداد بمرور الوقت عمقاً واتساعاً على المستويين العالمي والمحلى تبدو المداخل التقليدية لمعالجة القضايا والمشكلات، والتعامل مع التحديات الجديدة ضرباً من إضاعة الوقت والجهد والتوظيف غير الجيد للموارد والإمكانات . ولعل المستقرئ لاتجاهات الإصلاح التربوي في بلدان عديدة من العالم – ولاسيما خلال حقبة التسعينيات – يمكن أن يلمس بوضوح تلك النقلة النوعية التي تسعى تلك الاتجاهات لإحداثها في: مفاهيم التربية وغاياتها، ماهية التعلم ومضامينه، أدوار المعلم والمتعلم، البنية التنظيمية للمؤسسة التعليمية وعلاقتها بالسياق العام محلياً وعالمياً .

إن هذه الاتجاهات تؤكد على أن التربية لم تعد هي عملية النقل الآلي لثقافة وممارسات الآباء الحياتية إلى جيل الأبناء فقط، بل أصبحت عملية تهيئة للأبناء يتم من خلالها تزويدهم بالقدر المناسب من الرؤى

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص 429.

والأفكار وأنماط السلوك اللازمة للعيش في مجتمع دائم التغير في أنشطته وعلاقاته، سريع التأثر بما يجرى خارج حدوده . لقد بات البعد العالمي في التربية يقف على قدم المساواة مع البعد القومي أو الوطني وكذلك مع البعد المحلى، أصبحت التربية الموجهة للمستقبل مطلباً أساسياً لكل من التربية التراثية والتربية الآنية . ولم يعد التعلم غاية في حد ذاته بل صار وسيلة لاكتشاف العالم وبناء القدرة على فهم علاقاته، والتعامل مع متغيراته من خلال مزيد من التعلم مدى الحياة . كذلك لم يعد دور المعلم يقتصر على التنفيذ الحرفي لأجزاء المنهج ومفرداته، أو توصيل المحتوى المعرفي في هذا المنهج إلى أسماع المتعلمين وعقولهم حيث انتقل محور الارتكاز في العملية التعليمية من مواد الدراسة إلى شخصية الدارس، وما لديه من استعداد وقدرات، وما يتطلبه النمو المتكامل لهذه الشخصية من معارف ومهارات وقيم واتجاهات . وحتى يتقبل المعلمون التغيير فإنه يجب عليهم أن يتفهموه ويوافقوا عليه ثم يحصلوا على المعلومات والمهارات التي تمكنهم من القيام به . (1)

لقد وجد على ساحة الفكر التربوي مداخل وقضايا جديدة في موضوع الإدارة، منها إدارة الصف وقضايا الجودة التعليمية والتي تعد الإدارة أحد أهم مكوناتها، وإدارة الوقت، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والإدارة بالأهداف وغيرها من المداخل التي تكشف عن أساليب حديثة في الإدارة، ومن هنا فإن الحديث عن تطوير وتحديث

---

(1) محمد بن حسن الصائغ، وآخرون : " اختيار المعلم وإعداده بالمملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية " دراسة مقدمة للقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي، الرياض، ذو القعدة 1423هـ .

النظم التعليمية لا يجب أن يكون قاصراً على تحديث المعارف والعلوم التي تقدم للطلاب، ولكن التحديث أولا وأخيراً يجب أن ينصب بالدرجة الأولى على الإدارة، لأنه بدون إدارة جيدة ورشيدة وعقلانية ستظل قضايا التعليم تدور في فلك واحد ولن تخرج عن إطارها التقليدي.(1) حيث تتفاعل الإدارة المدرسية مع التحولات والمستجدات في البنية التنظيمية فتؤثر وتتأثر بها وينتج عن محصلة هذا التفاعل شكل ومحتوى وسلوك جديد يساعدها على الاستمرارية والبقاء فقد تحول البناء الهيكلي من الشكل البيروقراطي إلى نمط تشابكي يستند إلى نظام اتصالات مفتوح يتسم باللامركزية، وتوزيع السلطة على فرق عمل مهنية، وقد تغيرت الأطر المؤسسية والتشريعية التي تحكم عمل الإدارة وتحولت السلوكيات الإدارية فأصبحت تقوم على الشفافية والرقابة الذاتية والمنافسة والابتكار، والمغامرة، والجودة والتميز في الأداء الفردي والتقنية والأداء المؤسسي إن هذه التحولات تقتضي تحولات مماثلة في المهام المعرفية والتقنية والمهنية والفنية للإدارة التعليمية. وإذا كان العصر الذي نعيشه الآن يتميز بكثرة التطورات التقنية، فالتقنيات الحديثة قد لا تحدث تغييراً في المدارس ما لم يتوفر لها إدارة فاعلة مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، تسعى العديد من الدول إلى الاستفادة من الذكاءات المتعددة للطلاب وتأهيلهم لدخول عصر الرقمنة، والتعليم

---

(1) حسن حسين البيلاوي : تقديم كتاب : جمال أبو الوفا و سلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 1.

الافتراضي وهذا يصعب تطبيقه إلا من خلال مدير كفء تم اختياره بناء على الأهلية والجدارة. (1)

ولذا فقد تزايد الإحساس وتنامى بأهمية إدارة المؤسسات التعليمية ؛ لما لها من مكانة خاصة في العملية التعليمية، وما لإدارتها من أهمية باعتبارها مسئولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافها المنشودة (2) خاصة وأن النظم التعليمية في مصر على جميع مستوياتها تعاني من مشكلات في العمل الإداري ؛ فالممارسات الإدارية السائدة في المدارس تدل على أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، في ظل تمسكها بالعديد من الممارسات العقيمة والتقليدية. (3) كما تدل الشواهد على أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة جعلتها " الجانب المريض " في النظام التعليمي، على

---

(1) ناصر محمد عامر : رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، **مجلة التربية**، العدد الحادي والعشرون، السنة العاشرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو 2007، ص ص 219- 221

(2) أحمد الرفاعي بهجت : " فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان"، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد الثامن، الجزء 54، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1993، ص 209.

(3) نبيل احمد عامر صبيح : " التنظيم البيروقراطي في الإدارة التعليمية، الأصول التاريخية والأسس السوسيولوجية، إطار جديد مقترح "، بحث مقدم إلى **مؤتمر الديمقراطية والتعليم في مصر**، المنعقد في الفترة 2-5 إبريل 1984، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بمؤسسة الأهرام بالتعاون مع رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1984، ص 14 .

الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم .[1] بالإضافة إلى أن كثير مما نعانيه من مشكلات داخل النظام التعليمي، إنما يكمن في عدم إدارة الوقت بطريقة فعالة ؛ حيث تؤكد الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن الإحساس بقيمة الوقت داخل المنظمات التعليمية ما زال ضعيفاً وأن جزءا كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جاد له.[2] ولعل أهم أسباب ذلك هو استخدام الطرائق والأساليب التقليدية في الإدارة التعليمية ؛ وكذلك القصور في توجيه وتشغيل الموارد البشرية والمادية الذي أدى إلى عجز الإدارة التعليمية عن حل كثير من المشكلات التي تواجه النظام التعليمي، ومن ثم العجز في تطوير التعليم بالشكل المطلوب وتحقيق أهداف المجتمع . كما أن أهم جوانب الضعف في الإدارة التعليمية يتمثل في نقص الاختصاصيين ذوي المهارات القادرة على مواكبة التغيرات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها . وكل ذلك من شأنه ألا يجعل التعليم قوة في مواجهة هذه التغيرات في السنوات القادمة[3] . والنتيجة الأساسية للتغيرات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية الهائلة أن طبيعة الأعمال والمهام المتعلقة بإدارة المؤسسات التعليمية قد تغيرت بدرجات ملحوظة، الأمر الذي يتطلب تغيير مماثل في

---

(1) ضياء الدين زاهر :" الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، **مجلة مستقبل التربية العربية**،العدد 4،1995، ص ص 9-10

(2) أحمد شحاته محمد حسين : "إستراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوية- واقعها ومعوقاتها، دراسة ميدانية "، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد 9، العدد 4،1996، ص ص100-132

(3) محمد أحمد الغنام : " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي"، **مرجع سابق**، ص ص77-81 .

المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد لأداء تلك الأعمال والمهام.[1] **حيث إن مواكبة ذلك يتطلب توافر :** [2]

1- العنصر المادي الذي يتضمن الخامات والأدوات.

2- تنمية الكفايات والخبرات والمهارات اللازم توافرها في أفراد القوى العاملة لمواجهة مطالب المستقبل وزيادة قدرة الأفراد القياديين على التحرك في الأعمال المختلفة حسبما تقتضيه مطالب الاحتياج في ميدان القيادة التربوية.

3- ضرورة إحداث تغيير ملائم في نظم العمل وهياكله وتشريعاته بما يؤدي إلى مناخ إداري يسمح بمواكبة تلك المتغيرات المتسارعة والاتجاهات الحديثة في المجال الإداري .

وحيث تعد الإدارة التربوية عاملاً حاسماً في نجاح التخطيط التربوي والتعليمي في أي خطة تربوية تعليمية، كما تعد العامل الحاسم في تقرير جودة التعليم . وتعد أهم أداة تغيير وتطوير، حيث من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير والتطوير، وربط التطوير بحاجات المجتمع وتطلعاته في إطار ثقافي ينبع من المجتمع، وتكون العامل الفعال في توفير المناخ المناسب لإحداث التغيير والتطوير وتقبله من قبل العاملين.[3] لذا فقد أصبحت هناك قناعة تامة لدى

---

(1) **المرجع السابق،** ص 66 .

(2) عبد الوهاب عبد ربه : " الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية "، في : مكتب التربية العربي لدول الخليج : **الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية**، الرياض، 1984، ص 14 .

(3) يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص ص 84- 87.

الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة التعليمية بضرورة تنمية الإدارة التعليمية وتطويرها ، من أجل تحسين المقدرة الإدارية للمديرين الحاليين على اتخاذ القرارات وعلى الاتصالات الإدارية وعلى القيادة ، وتحسين المناخ الإداري مع إعادة هيكلة الإدارة التعليمية ، وتوصيف الوظائف بشكل جيد ومراجعة التشريعات المتعلقة بنظم العمل وغيرها ، مع فسح المجال لاستخدام التكنولوجيا الإدارية التي تعد أحد مقومات التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية (1) وذلك بما يتواكب مع تطور الفكر البشري والاتجاهات الحديثة فيه من حيث المستقبلية والعلمية والتقانة والديمقراطية والكفاية . (2) خاصة وأن التطوير الإداري هو لب كل تطور حضاري و تربوي، وأن هذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل أو يستقيم من غير تجديد إداري، لذلك أصبح تطوير الإدارة التربوية أمراً ملحاً للخروج بالعملية التعليمية من مواقع الاختناق والحرج التي يعاني منها التعليم في الوقت الحاضر، وللتغلب على المشكلات والقضايا التي يمكن أن تزيد الاختناق في المستقبل . (3)

مما سبق يتضح أنه في ضوء المتغيرات المعاصرة والاتجاهات الإدارية الحديثة ، ينبغي على الإدارة أن تعنى بتوافر الموارد البشرية

---

(1) شاكر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة**، دار المعارف، القاهرة، 1998، ص ص 268 – 270 .

(2) محمود محمد السعيد فرحات : "نموذج لتقويم أداء مديري المدارس في إطار كفايات التكنولوجيا الإدارية "، **مجلة التربية والتنمية**، العدد 6، السنة 2، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، مارس 1994، ص ص 110 – 111 .

(3) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري: **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سابق، ص 1.

المؤهلة والقادرة على قيادة التغير من أجل مواجهة تلك التحديات، **وهذا يتطلب** [1]:

- إعادة صياغة إستراتيجية الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية .
- إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة .
- تنمية أساليب التعامل مع الموارد البشرية بما يمكن من أعظم استثمار لها .
- تنمية دافعية الأفراد لتطوير أدائهم مع الوجود التكنولوجي .

وفي مجال الإدارة التعليمية ، يلاحظ الدارس والمتتبع أنه ما زالت إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة التعليمية ، و لم تزل الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع المفاهيم والتحولات والأساليب الحديثة كاستخدام الحاسبات والنظم وتقنية المعلومات المتطورة وغيرها. وليس هناك من شك في أن تحديث النظم التعليمية لا تولدها إلا ثورة إدارية في التعليم تضع في صلب حسابها تنمية قدرات ومهارات القائمين على أمر هذه الإدارة حتى يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وإصدار الأحكام العقلانية الخاصة بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ.[2] ومن هنا تأتي أولوية

---

(1) علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 27.

(2) إسماعيل محمد دياب :" استخدام الحاسب الآلي في تطوير بعض جوانب الإرشاد الأكاديمي في نظام الساعات المعتمدة، دراسة تطبيقية على كلية التربية بالمدينة المنورة "، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد 4، الجزء 18، إبريل – مايو 1989، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ص 184 .

التركيز على البشر وتعظيم الطاقات البشرية في كل جهد لتنمية الإدارة وإصلاحها، ولذلك كان العنصر البشري في اختياره وإعداده وتدريبه وحفزه وتنظيم عمله هو أهم ما في هذه الإدارة، والجانب الذي يجب أن يُولى عناية خاصة وأن تكون له أولوية في كل برامج التنمية الإدارية، كما أن شرط سلامة هذه التنمية هو الاهتمام بالعنصر البشري وجعله في قدراته وسلوكه وحوافزه على مستواها بالفعل وأداة تحقيقها.[1] فضلا عن ضرورة توافر نظم العمل الجيد وتبسيطها، وإعادة الهيكلة للجهاز الإداري في المؤسسات التعليمية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في المجال التعليمي، مع محاولة الاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، بما يعني ذلك إجمالاً إحداث عملية تنمية إدارية شاملة لتلك المؤسسات.

وهنا تبرز مجموعة من التساؤلات: كيف يمكن تحقيق التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء بعض المتغيرات والاتجاهات المعاصرة ؟ وما أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ؟ وما الملامح الأساسية للفكر الإداري المعاصر وما أهم اتجاهاته ؟ وما انعكاساته على العملية التعليمية ؟ وما أهم ملامح الأزمة التعليمية المعاصرة ؟ وما دور الإدارة التعليمية في مواجهتها ؟

وإذا كان ذلك يتطلب إحداث تنمية إدارية للمؤسسات التعليمية، فما المقصود بالتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ؟ وما أهم أسسها ؟ وما أهم مجالات التغيير التي يجب أن تشملها عملية التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية ؟ وما المحاور والجوانب التي يجب أن

---

(1) محمد أحمد الغنام : " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي " ، مرجع سابق، ص 84 .

يشملها إطار مقترح لأجل إحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء بعض المتغيرات والاتجاهات المعاصرة ؟

ومن خلال هذا الكتاب سوف نستعرض أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية . وتعرّف أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وبيان كيفية الاستفادة منها في تنمية الإدارة التعليمية . مع رصد أهم ملامح الأزمة التعليمية المعاصرة . و دراسة أهم أبعاد التغيير المطلوبة لإدارة المؤسسات التعليمية، على ضوء المتغيرات والاتجاهات المعاصرة . واستعراض مفهوم التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، وأهدافها، وأهميتها، وأهم أبعادها، وبيان أهم مداخلها لمواجهة الأزمة التعليمية المعاصرة . وصولاً للغاية الكبرى وهي وضع إطار عام تتم من خلاله عملية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة.

وتأتي أهمية وضع هذا الإطار من حيث إن العصر الذي نعيشه هو عصر سريع التغير في كافة المجالات، وبخاصة في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا الإدارة، إذ فرض ذلك على الإدارة الجديدة أن تواكب هذه التغيرات، وأصبح على الأنظمة التعليمية أن تساير هذا التغير أيضا . وبناء عليه يجب أن يكون هناك إدارة تدفعها وتحدد مسارها في هذا الاتجاه . ولاشك أن هذه الإدارة تحتاج إلى قدرات ومهارات محددة قادرة على قيادة هذا التغيير . فضلاً عن مناخ إداري يساعد على تحقيق ذلك . ولذا فإن وضع الإطار العلمي لكيفية تنمية وتحسين المقدرة الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية المتوقعة يأتي من الأهمية بمكان، إضافة إلى وجود نظم إدارية متطورة وبيئة إدارية جيدة تتيح لهذه القيادات القدرات والمهارات والكفايات

اللازمة من شأنها أن تؤثر بفاعلية في تنمية الإدارة بالمؤسسات التعليمية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع .

وتأتى أهمية هذا الكتاب من خلال الاستفادة التي يمكن أن يحققها للعاملين في ميدان التربية والتعليم ، حيث :

1- يستفيد منه القائمون على أمر اختيار وتدريب القيادات الإدارية في المجال التعليمي ؛ وكل من يهمه أمر العملية الإدارية أو صناع القرار بمنظومة التعليم المصري من قيادات الإدارة العليا مثل : وكلاء الوزارة ومديري العموم، القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم مثل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية . ويمكن بلورة أوجه الاستفادة في :

- إعادة تقييم برامج التدريب الإداري الحالية بمديريات التربية والتعليم بما يحقق الارتفاع في مستوى كفاءة أداء الأفراد بما ينعكس إيجابا على منظومة التعليم .
- إعادة ترتيب وتقييم الوظائف داخل الإدارات في مديريات التربية والتعليم .
- تدعيم العلاقات الأفقية والرأسية بين مستويات الإدارة التعليمية .

2- يساعد القائمين على أمر تدريب القيادات الإدارية للمؤسسات التعليمية، في بيان كيفية وضع برامج تدريبية يمكن من خلالها تنمية هذه القيادات بما يتواكب مع الفكر الإداري الحديث واتجاهاته المستقبلية .

3- يسهم في وضع إطار علمي يمكن من خلاله إتمام عملية التنمية الإدارية المتكاملة للمؤسسات التعليمية .

ولقد كان هناك عدد من المبررات التي دفعت لتأليف هذا الكتاب ؛ من أهمها :

1- أن الإدارة التعليمية ما زالت تعاني من مشكلات يرجع معظمها إلى نقص المهارات المختلفة وضعف القدرة على مواكبة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي . ولذلك أصبح موضوع تنمية الإدارة التعليمية أمراً ملحاً للخروج بالعملية التعليمية إلى حيز الانطلاق والتطوير .[1]

2- أن سرعة التغيير في طبيعة القضايا والمشكلات التي تواجهها الإدارة التعليمية يتطلب تنمية قدرات ومهارات محددة عند المديرين الحاليين لمواجهة مثل هذه القضايا والمشكلات .

3- أن الإدارة التعليمية كنظام تتألف من عناصر رئيسية منها المدخلات والتي أهمها : التقنيات، ولأساليب، والبيانات والمعلومات، والأدوات المادية، والوقت، وغير ذلك؛ كل هذه العناصر تصبح دون تأثير مع عدم وجود العناصر البشرية المدربة القادرة مع التعامل مع هذه العناصر .

4- أن نظم المعلومات أصبحت المدخل الصحيح لتغيير العالم، كما أصبح الحاسب الآلي مدخلاً حاسماً لتكنولوجيا المعلومات، في ظل هذه التغيرات المعاصرة يجب أن يكون إعداد القيادات الإدارية للمنظمات التعليمية مختلفاً عن ذي قبل، وهذا يتطلب وجود

---

(1) محمد أحمد الغنام : " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي "، مرجع سابق، ص 81

إستراتيجية لإدخال التكنولوجيا الإدارية في مجال إعداد القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية تمكن من حسن إعداد هذه القيادات.

5 - لقد دخلت الأساليب التكنولوجية الإدارية الحديثة في معظم المجالات الأخرى وأثبتت نجاحات كبيرة بها ، أليس من الممكن الأخذ بهذه الأساليب لتنمية وتطوير الإدارة التعليمية ؟

6- للهيكل التنظيمي دور رئيس في تحديد مستويات الأداء التنظيمي، وقد تركزت جهود الباحثين على محاولة الوصول إلى النموذج المثالي للهيكل التنظيمي . وقد تزايد الاهتمام بالهياكل التنظيمية نتيجة للتغير والتطور السريع في طرق وأساليب ونظم العمل واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، لتكون قادرة على تحقيق أهدافها وقادرة على المنافسة والمشكلة أيضاً ؛ ليس استخدام أو عدم استخدام التقنيات التكنولوجية بل نجد أن بعض المنظمات تكون غير قادرة على اختيار التقنيات المناسبة التي تتوافق مع طبيعة عملها . (1)

وننطلق لذلك من عدة منطلقات أهمها :

1- أن قوة التربية والتعليم تكمن في قوة إدارتها ، ومن ثم فإن أي تطوير للتعليم قوامه بالدرجة الأولى تطوير في إدارته وفي قدرات القائمين على إدارة هذا التطوير . (2)

---

(1) فتوح فهد إبراهيم الياقوت : " التقنيات وأثرها على الهياكل التنظيمية "، مجلة **مستقبل التربية العربية**، المجلد الحادي عشر ، العدد 36، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير ، 2005، ص 115

(2) عرفات عبد العزيز سليمان : **إستراتيجية الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة**، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،1985، ص 29.

2- تطوير الإدارة يتوقف بدرجة كبيرة على الأهمية التي تعطى لتنمية العناصر البشرية اللازمة لهذا التطوير، ولذا فالتطوير يعتمد أساسا على الكفاءة البشرية التي يقصد بها الوصول في ضوء أهداف محددة إلى أعلى ناتج (مخرجات) بأقل تكلفة (مدخلات) إدارية مما يجعل (القيمة المضافة) ذات اثر واضح في سير النظام التعليمي .[1]

3- أن تطوير وتنمية للموارد البشرية في مجال الإدارة التعليمية يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

4- أن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية .[2]

5- أن التنمية القومية تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات الجهاز الإداري للمنظمات العاملة في الدولة، وأن التنمية الإدارية هي رافد من روافد هذه التنمية . وهذا يتطلب تنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية ليصبح لها القدرة على تحليل وإدارة الأنظمة الكلية .[3]

---

(1) محمود محمد السعيد فرحات : **مرجع سابق**، ص 88.

(2) علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق، ص 9 .

(3) أسامة عبد الرحمن:" إداريو التنمية مدخل لدراسة دور إداريي التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق أهداف التنمية المنشودة على صعيد الوطن العربي" **مجلة عالم الفكر**، المجلد 20، العدد 2، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو- سبتمبر 1989، ص ص 45- 61 .

6- إن استخدام التقنيات المكتبية الحديثة يفرض بالضرورة على القطاع التربوي سرعة تأهيل الكوادر البشرية وإكسابها المهارات والسلوكيات التي يستطيع من خلالها استخدامها بصورة فاعلة .[1]

7- أن الإدارة التعليمية هي منظومة متكاملة ، وعليه فإن تنميتها وتحسينها يستوجب بالضرورة تحسين جميع جوانبها البشرية أو الهيكلية أو المناخ التنظيمي وما يتعلق به من قوانين مع الاستفادة من المعطيات والتقنيات التكنولوجية والمعرفية المعاصرة .

---

(1) فتوح فهد إبراهيم الياقوت : مرجع سابق، ص 116.

الباب الأول

المتغيرات والتحديات
والتوجهات الإدارية المعاصرة
وانعكاساتها على إدارة المؤسسات التعليمية

- الفصل الأول : أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة .
- الفصل الثاني : أهم توجهات وملامح الإدارة المعاصرة .
- الفصل الثالث : أهم انعكاسات المتغيرات والتحديات والتوجهات الإدارية المعاصرة على إدارة المؤسسات التعليمية .

الباب الأول

أهم المتغيرات والتحديات والتوجهات الإدارية المعاصرة وانعكاساتها على إدارة المؤسسات التعليمية

مقدمة :

يشهد العالم منذ ثلاثة عقود إرهاصات بزوغ عصر جديد أطلقته تشكيلة من المتغيرات والمستجدات التي مازالت تتساقط تداعياتها، السلبية والإيجابية، على عالمنا بشكل متسارع، الأمر الذي مهّد لظهور مجتمع عالمي جديد يطلق عليه " مجتمع ما بعد الصناعة Industrial Society Post أو مجتمع المعرفة Knowledge Society ". وهو ذلك المجتمع الذي تنحصر مشكلته الأساسية في مواجهة معرفة متفجرة بإيقاعات متسارعة في كافة المجالات العملية والتقنية، و قد صاحب ظهور مجتمع المعرفة وتطبيقها تصاعد ثورات كبرى لعل في مقدمتها : الثورة الصناعية الثالثة، والتكتلات الاقتصادية – الإستراتيجية الكبرى، والتحولات إلى الاقتصاد الكوني، واشتراكية الاقتصاد الحر، وتصاعد دور المرأة في القيادة، والثورة الديمقراطية، ونهضة الفنون والآداب، وغيرها من مثل هذه الثورات.[1] ومن هنا أصبح تنظيم العلم والمعرفة، إنتاجاً ونشراً وتعظيماً وتوظيفاً هو مهمة التعليم، لأجل

---

(1) ضياء الدين زاهر :" التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية " **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد العاشر، العدد 34، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يوليو 2004، ص309، نقلا عن:
Naisbitt , J., and Aburdene , P. ; **Mega trends** . 2000 , London , Pan Book Ltd ., 1990

الانتقال إلى مجتمع تطبيق المعرفة، وذلك يتطلب تنمية بشرية قادرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها. ولذا فقد فُرضت على المؤسسات التعليمية تحديات ضخمة تتسارع بمعدلات عالية، وتتميز بدرجة عالية من التغير والحركة، وتتسارع عمليات جديدة وأشكال تنظيمية مستحدثة نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية التي تتسع آفاقها باستمرار، خاصة أن حزمة المتغيرات التي يواجهها التعليم في عالمنا المعاصر آخذة في التضخم والتعاظم.

وفي المنطقة العربية فإن حجم وسرعة التغيرات والمعطيات المستجدة – خاصة التغيرات الثقافية – والآخذة في التلاقح والتفاعل وتكوين علاقات جانبية وثانوية أصبح له انعكاسات إيجابية وسلبية على العملية التعليمية، وأصبح عدم مواكبة التغيرات المستجدة، وعدم مواجهة التحديات المفروضة يزيد من أزمة التعليم، وهذا يتطلب التوسع والتنوع من فضاء الجهود المبذولة من أجل استيعاب التعليم للخريطة الجديدة المتزايدة التغير في ملامحها ومكوناتها .(1)

وفي سبيل مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات التي فرضت على النظام التعليمي، لابد أولا أن نعرض لهذه المتغيرات، وبيان أهم آثارها وانعكاساتها على العملية التعليمية، ثم إبراز دور الإدارة التعليمية في مواجهة هذه التحديات ؛ وفيما يلي سوف يتم استعراض أهم هذه المتغيرات .

---

(1) محسن خضر : "تكافؤ الفرص التعليمية"، **مجلة التربية والتنمية**، ع 12، س5، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، نوفمبر 1997، ص 192.



الفصل الأول

أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة

يقصد بالتغيرات والتحديات المعاصرة : تلك التحولات المتلاحقة التي ظهرت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نتيجة للثورات العلمية ، والتي بدأت بثورة العلم والمعرفة ثم الثورة الثقافية ، والثورة المعلوماتية في عالم الاتصال، وأخيراً ثورة التقنيات البيولوجية والجينات . وبتحليل هذا المفهوم يمكن الخروج بمجموعة من الملامح منها: أن هذه التحولات وخاصة ثورة المعلومات والاتصالات لها تداعياتها على الجانب التربوي و الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وحتى السياسي ؛ وأن هذه التحديات ستؤدي إلى تغيير مفاهيم كثيرة ، مثل السلطة والسيادة للدولة والحواجز والحدود الجغرافية ، وتوجيه الاتجاهات والأنماط السلوكية والقيم الاجتماعية ، كما أن لهذه التحديات تداعياتها على الهوية الثقافية بفعل ثورة الاتصالات والمعلومات المتدفقة عبر شبكات الانترنت .[1] حيث أحدثت تلك التحديات هزات عظيمة في فكر وثقافة المجتمع، ومن ثم في منظومة التعليم وفلسفته ومؤسساته ومناهجه وأساليبه، فالتغير المجتمعي الناجم عن تكنولوجيا المعلومات أصبح يستوجب تغيير تربوي مناسب، حيث إن تنمية البشر العامل الحاسم في تحديد قدرة المجتمع على الاستفادة من تلك التطورات والتغييرات المتلاحقة .

وثمة تحديان أساسيان يواجهان النظم التعليمية سوف يتم تناولهما في الجزء القادم، وهما ما يتعلق بالتطورات الكبيرة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والمعلوماتية ؛ خاصة وأنه قد نتج عن تلك

---

(1) موسى علي الشرقاوي : "الهوية الثقافية لطلاب كليات التربية في ضوء التحديات المعاصرة، دراسة أمبيريقية"، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، العدد 47، مايو 2004، ص 24 .

التطورات ما يسمى بمعايير الجودة الشاملة الموحدة التي تتخذ كوسيلة لضبط الجودة في المؤسسات التعليمية في مراحلها المختلفة .

أولا : المتغيرات التكنولوجية :

شهدت أواخر القرن العشرين و بدايات القرن الحالي اكتمال ونضج الثورة الثالثة والتي تعرف باسم " ثورة التكنولوجيا " ؛ وهي ثورة غير مسبوقة ، فهي تختلف نوعيا عن الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية . حيث تعتمد هذه الثورة التكنولوجية على المعرفة العلمية المتقدمة ، والاستخدام الأمثل للمعلومات بوتيرة سريعة ، كما تعتمد أساسا على العقل البشري، حيث إنه مصدر متجدد ومستمر غير ناضب .[1] ومن المتوقع أن يشهد النظام الدولي في تطوره الراهن خلال سنواته القليلة القادمة تعميقا مكثفا للثورة العلمية ، المبنية على هذه التكنولوجيا . ومن هنا تمثل التكنولوجيا وما تفرزه من نتائج أهم التحديات والمتغيرات المعاصرة التي تواجه كافة النظم، لأنها ملحة وجذرية وضرورية ، فضلا عن انفتاح تطبيقاتها الجديدة ، حيث تعطي إمكانية كبيرة للتجديد والابتكار والإبداع .

وبعد أن دخلت التكنولوجيا عدداً كبيراً من الوحدات التنظيمية ، فإنه من المأمول أن يهتم الخبراء والباحثون في مجالات الإدارة بالتجارب والخبرات التي أثبتت نجاحاً وتفوقاً [2]، حيث غيرت التكنولوجيا الاقتصاديات العالمية ، وأدخلت تحولات على المؤسسات

---

(1) ضياء الدين زاهر :تعليم الكبار – منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، دار سعاد الصباح، القاهرة،1993، ص ص 5–9

(2) علي محمد منصور : مبادئ الإدارة ؛ أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 271.

المختلفة ودوائر الأعمال الإدارية، فضلا عما أحدثته من تغييرات في أهداف السياسة الخارجية الوطنية وأساليب تحقيقها. بعدما دخلت وبوضوح عدداً من هياكل العمل الإداري في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وأثبتت نجاحات متعددة.[1]

وقد أدت هذه الثورة إلى حدوث تغير اجتماعي متسارع شمل القيم والمؤسسات والعلاقات الاجتماعية، ولقد أصبح كل شيء عرضة للتغير والتحول والتبدل في حياة الجيل الواحد. كما أظهرت هذه الثورة أن أهم عناصر معادلة التنمية هو رأس المال البشري؛ فالإنسان هو المكون النشط لها، وهي تعتمد على العقل البشري فهو مبدعها ومفجرها، ولذا فقد أصبح الإنسان الفاعل هو الإنسان متعدد المواهب القادر على التعلم الدائم القابل للتدريب المستمر، المستعد لإعادة التأهيل عدة مرات في حياته العملية.

ولقد شهد العالم تطورات تكنولوجية متعددة، يطلق عليها التكنولوجيا المتقدمة التي تلعب فيها المعلومات والاتصال دوراً مهماً، بل وتعتبر من أهم مكوناتها، وارتبطت بتكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة والحاسبات وتكنولوجيا المواد، والتكنولوجيا الضوئية، والهندسة الوراثية.[2]

وقد تنبهت دول العالم المتقدمة لهذا الجانب وعمدت إلى الاستفادة من استخدامات هذه التكنولوجيا في مجالات التنمية والنهضة

---

(1) المرجع السابق، ص 277.

(2) حسن حسين البيلاوي: " التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص 83.

ومن خلالها بلغت مستوى عالٍ من التطور والتقدم . وما لبثت أيضا الدول الأخرى أن أدركت أهمية الدور الذي باتت تلعبه التكنولوجيا عندما وجدت أنه لا سبيل أمامها غير الأخذ بهذه التقنية كخيار لا بديل عنه ؛ حتى تتمكن من التعايش والتواصل مع العالم المحيط بها من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد الوسائل والمقومات الضرورية اللازمة للتحديث والتطوير وتحقيق النهوض الاقتصادي والتنموي ومواكبة التطورات المذهلة والمتسارعة التي يشهدها العصر في ظل ثورة المعلومات. كما استدعت الثورة التكنولوجية وما نجم عنها من تحديات أن تبذل المؤسسات المختلفة جهوداً حثيثة لمواكبة ما نتج عنها من تطورات وتجديدات، فقامت بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بإعداد وتدريب كوادرها البشرية على مختلف المستويات لتمكينها من اكتساب المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها أدوارها في مجتمع الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وذلك من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين بالطرق المختلفة والمتاحة .[1]

وقد أضافت المتغيرات التكنولوجية أبعاداً جديدة إلى العملية التربوية، حيث أسهمت التكنولوجيا في تشجيع روح البحث والابتكار في مجال تكنولوجيا التعليم، كما يسرت – ولاسيما الحاسوب وشبكات المعلومات – فرص القيام بالبحوث التربوية في مختلف

---

(1) منال رشاد عبد الفتاح :" تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية "، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، العدد 59، الجزء الأول، سبتمبر 2005، ص 93.

المجـالات، ووفـرت علـى البـاحثين والمعلمـين والطـلاب كـثيراً مـن الجهـد والوقت الذي كـان يقضى في الحصـول علـى المعلومـات ومعالجـة البيانـات والإحصـاءات بـالطرق التقليديـة . فضـلاً عـن ذلـك ولمـا أفرزتـه المـتغيرات التكنولوجيـة مـن تقـدم علمـي سـريع في كافـة المجـالات، فقـد أصـبح التقدم العلمي والتكنولـوجي من القـوى الضـاغطة فيما يتعلق بتخطيط سياسـة التعلـيم، والمجتمـع المتطـور عليـه أن يسـتجيب ويسـتوعب التقنيـة الحديثة والمستحدثات العلمية والتكنولوجية، خاصة وأن مجموعـة القيم والمواقـف والـنظم الاقتصـادية والعلاقـات الاجتماعيـة سـوف تتجـاوب مـع التنظيمات الجديدة، مما يفرض على التربية والتخطيط ضرورة التجديد والتطـوير.[1] ونظـراً لـذلك فقـد أولـت السياسـية التعليميـة هـذا الجانـب اهتمامـاً غـير عـادي وحرصـت علـى النهـوض بقطـاع الاتصـالات وتقنيـة المعلومـات وتطـويره وإحـداث نقلـة نوعيـة في خدماتـه مـن خـلال تـبني سياسات ومشروعات تصب في اتجاه نشر الوعي التكنولوجي في أوساط المجتمـع ومواكبـة تحـولات العصـر في ظـل ثـورة الاتصـالات وتقنيـة المعلومـات؛ والتقـدم التكنولـوجي الـذي أدى إلى الاعتمـاد علـى الأسـاليب العلمية في طرق البحث العلمي، أدى إلى الاتجاه نحو الدراسات الميدانية، ودراسة المشـكلات الإدارية بصورة تحليلية . كما أن هذا الاتجـاه الـتقني أدى إلى خلـق الأسـلوب الجمـاعي في دراسـة المشـكلات الإداريـة واقـتراح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الاعتماد منصب على الأسلوب الفـردي

---

(1) هادية محمد أبو كليلة : **البحث التربـوي وصـنع السياسـة التعليميـة (بحـوث ودراسات)**،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 86

بشكل كبير[1] ؛ ولذلك أصبح من الضروري على التربويين أن يصمموا خططهم على أساس المتغيرات المحيطة بهم، وعلى أساس المناخ الذي يعيشه الطلاب من جراء ما يحيط بهم من متغيرات ؛ ومن ذلك ضرورة اتخاذ خطوات عملية نحو تطبيق نظام تكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات، لما من شأنه خدمة أهداف التنمية والتطور والنهوض الوطني الشامل .

وعلى صعيد العمل الإداري التربوي فقد أصبحت التكنولوجيا الإدارية تمثل الوجه العملي أو الامتداد الجديد لعلم الإدارة الذي أخذ ينمو نتيجة اعتماد الطريقة العملية في النظر إلى العملية الإدارية وتوجيهها . حيث إن الإدارة التربوية قد ورثت عن الماضي أساليب وطرائق قائمة على مفاهيم تقليدية تؤثر في فاعلية هذه الإدارة في حل المشكلات، وفي القدرة على دفع عجلة التغيير في المجتمعات، وقد أدت هذه الطرائق التقليدية إلى عجز الإدارة عن تطوير التعليم وتحقيق أهداف المجتمع، ولذلك أصبح لزاما على هذه الإدارة أن تطور ذاتها وأساليبها وتكنولوجياتها لتكون أداة للتطوير بدل من أن تبقى أسيرة هذه النظم التقليدية القائمة[2]، خاصة أنه قد ارتبطت نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا التعليم ارتباطاً وثيقاً .

ولقد أصبح متيسراً الآن الاجتماع بالفيديو عن بعد Video Conference حيث يتم ربط مراكز التدريب بالمحافظات والإدارات

---

(1) محمد الصيرفي : **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 456 .

(2) محمد أحمد الغنام : " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي " ، **مرجع سابق**، ص 90 .

التعليمية، بشبكة قومية للألياف الضوئية بحيث يتجمع المتدربون في المراكز الإقليمية، ويتم الاجتماع بين الجميع (في المراكز وفي العاصمة) ويرى بعضهم البعض ويتحاورون ويتناظرون ويتبادلون عرض المعلومات، وكل هذا من شأنه أن ييسر العمل الإداري، غير أنه يحتاج لكفايات محددة لدى مديري هذه المؤسسات التعليمية، حتى يتسنى لهم الاستفادة القصوى والفرصة على إحداث التطوير المرغوب . وهذا يحتاج إلى تخطيط على مستوى وزارة التربية والتعليم، حيث لا يمكن أن يتم التطوير في التعليم أو في الإدارة أو غيرهما بدون تخطيط جيد، ولا يمكن أن يقوم التخطيط بغير المعلومات، ولذلك فقد أصبح استخدام الحاسوب في هذا المجال معني بتجميع وتشغيل كافة البيانات عن عناصر المؤسسات التعليمية من معلمين ومدارس وتجهيزات وطلاب ودورات تدريبية، فضلا عن ذلك ما توفره شبكة الإنترنت العالمية إمكانات هائلة لرجال الإدارة التربوية في التعرف على أراء المتخصصين والمهتمين بقضايا التعليم المختلفة والتعرف على نتائج بحوثهم وكذلك الاطلاع على ما انتهت إليه المؤتمرات المعنية بالمسائل التربوية والتعليمية المختلفة . (1)

ولقد أثّر إدخال الحاسب الآلي على حجم التنظيم (عدد الوظائف) حيث فرض ذلك تقليل عدد وظائف التنظيم التي كانت مستحدثة قبل استعمال الحاسب الآلي، لأن الحاسب يقوم بأداء واجبات ومهام بعض هذه الوظائف، والتي تتمثل في الوظائف الإدارية البسيطة، أما العمليات المعقدة وغير الروتينية والتي قد تدخل ضمن تراكيبها عناصر أو اعتبارات إنسانية فلا يمكن برمجتها على الحاسب الآلي ولا

---

(1) المرجع السابق، ص 148 .

يمكن الاستغناء عن البشر لأدائها .[1] وقد كان لكل هذا تداعيات جذرية تمثلت في إحلال معظم وظائف الخدمات والتكنولوجيا المتقدمة محل الوظائف الروتينية والوظائف ذات المهارات المتدنية ، فأنشطة قديمة قد تحولت بالكامل إلى الميكنة وانتهت إلى غير رجعة.[2]

ومن أهم مهام المدير ، قدرته على اتخاذ القرار ؛ ومن الثابت أن اتخاذ القرار الصحيح يقوم على بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة ، وسريعة في آن معاً ، وهذه الإمكانية لا تتوافر إلا إذا كانت لدى المدير قاعدة بيانات جيدة ، وهذه القاعدة لا تتوفر إلا من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الحاسوب وغيره .[3] وحيث تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ؛ فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة . وترتبط عملية اتخاذ القرارات بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقة بين العاملين . وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين . كما يؤثر التنظيم الإداري في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل وتحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم .[4]

---

(1) فتوح فهد إبراهيم الياقوت : **مرجع سابق**، ص 134.

(2) ضياء الدين زاهر : " التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية "، **مرجع سابق**، ص 311.

(3) السيد سلامة الخميسي : **قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 146.

(4) **المرجع السابق**، ص 135

وإذا كان الحاسب الآلي يساعد على نجاح عملية الاتصال، وعملية اتخاذ القرار، وإنجاز وظيفة التنظيم بشكل مؤثر، بما يوفر للمديرين المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة، وإنه يقلل من الأعمال الروتينية التي تستنفد وقتهم و مجهوداتهم، فإن هذا النجاح مرتبط بقدرات الإنسان الذي يقود هذا الحاسب ؛ حيث إن دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يختلف باختلاف نوعية القرارات المراد اتخاذها حيث يكون دور الحاسب مجدياً في القرارات التي تتكرر مواقفها . أما القرارات التي تتعلق بمواقف ومشاكل طارئة غير متكررة، فإن دور الحاسب الآلي يكون محدود لصعوبة تحديد وترجمة هذه المتغيرات وأنماط السلوك البشري إلى صورة رقمية كمية . كما أن الحاسب الآلي ليس سوى مجموعة من الأجهزة الآلية التي تقوم بتنفيذ عمليات وأن تنفيذ هذه العمليات يتم بموجب تعليمات وبيانات يقدمها العنصر البشري؛ ومن ثم فإن الإنسان تبقى له السيادة والتحكم في الحاسبات الآلية ويقتصر دور الحاسبات على ترجمة هذه البيانات والمعلومات إلى أرقام هي نتيجة لما لقنها الإنسان من بيانات ومعلومات . وهذا يوضح أن العنصر البشري لا يزال يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في عملية اتخاذ القرارات، وفي العمليات الإدارية المختلفة .

ومن هنا فقد أصبح من الضروري إعداد الإداري التربوي إعداداً يتناسب مع تلك التغيرات ويتفاعل معها، فلا ينتظر من إداري تربوي يعيش بأفكاره القديمة أن يكوّن جيلا متناسقا مع تلك التطورات التكنولوجية الحديثة ما لم يتم إعداده الإعداد الجيد الذي يضعه في خط متواز مع تلك التطورات. فضلا عن توافر النظم المساعدة، والمناخ الإداري، الذي يمكن لهذه التغيرات من أن يكون لها الفاعلية في

التطبيق . خاصة وأن وظيفة التنظيم كأحد الوظائف الإدارية إنما تهدف إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازم القيام به لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد تلك الأنشطة إلى أفراد مؤهلين مع منحهم السلطات والصلاحية الوظيفية لأداء هذه الأنشطة بحيث يكون هناك تنسيق بين هؤلاء الأفراد ؛ وتلك هي النظرة الواقعية للتنظيم والتي يظهر الهيكل التنظيمي نتيجة لها . [1]

وعلى الرغم مما يتوقعه أنصار فريق من كتاب الإدارة أن الدور الذي ستلعبه الحاسبات الالكترونية في المستقبل سيؤثر على دور العنصر البشري في النشاطات الإدارية بشكل عام واتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاص، وأن استخدام الحاسبات الالكترونية سيقلل من إعداد العاملين في الإدارة الوسطى ويحد من دور القيادات في الإدارة في عملية اتخاذ القرارات . [2] فإن هذا الأمر يتطلب إعداد القادة الإداريين بما يتناسب وتلك المتغيرات .

ومن هنا فقد وضعت المتغيرات التكنولوجية برامج إعداد القادة الإداريين وتدريبهم أمام تحد حقيقي يجب مواجهته، حيث يتطلب ذلك :

1- استحداث طرائق ووسائل مناسبة في التعليم ولعل أهمها طرق التدريس التكنولوجية، وعلى الإداري استيعاب هذه الطرائق والأساليب التكنولوجية والمستحدثات العصرية، حيث إنه من المعروف أن العلوم التربوية والنفسية تتطور بسرعة وأن التكنولوجيا قد طرقت أبوابها بشدة

---

(1) فتوح فهد إبراهيم الياقوت : مرجع سابق، ص 115

(2) المرجع السابق، ص 139

2- توسيع دائرة التعليم والتعلم وتوفير مراكز ومصادر المعلومات وشبكاتها وتغيير أساليب التعليم والتعلم.

3- استخدام التكنولوجيا الملائمة لثقافة واحتياجات المجتمع، ولقد أصبح ذلك أمر بالغ الأهمية لأن أخطار النقل السريع الكامل للتكنولوجيا قد يشكل خطورة على المجتمعات لا تقل عن خطورة التخلف .

4- إدخال تكنولوجيا التعليم والتعلم المبرمج لإعداد الإداري وتدريبه، وهذا يتطلب إعادة صياغة البرامج لتكنولوجيا الكمبيوتر الجديدة وتطور البرامج .

5- تقديم تعليم متوازن في أهدافه ومحتوياته بحيث يساهم في إعداد المعلم وتنمية شخصيته بشكل متكامل وذلك باكتساب المهارات العملية والنشاطات التطبيقية والإنتاجية وتعرفه على أساسيات التكنولوجيا.(1)

6- قيام نظام إعداد القادة الإداريين وتدريبهم على متطلبات واحتياجات خاصة، لأنه إن لم يكن كذلك فإنه سوف يتسبب في نقص القوة العاملة المؤهلة تأهيلا تربويا عاليا مع وجود فيض من المعلمين غير المؤهلين تربويا كما هو الوضع القائم .

ثانيا : المتغيرات المعرفية والمعلوماتية

إن أكثر المستجدات التي استجدت في الفترة الأخيرة، وأعظمها تطوراً وتأثراً بعوامل التغير والتقدم العلمي كان في مجال المعلومات ووسائل الاتصال، وقد سميت تلك المستجدات بالثورة الثالثة،

(1) عبد الله محمد شوقي وسعيد طه أبو السعود : **مرجع سابق**، ص 314

وهي ثورة قد تجاوزت بكثير ما سبقتها من ثورات علمية ؛ وأثرت في استحداث معارف وتقنيات غيرت إلى حد كبير من أشكال الحياة ونظم المجتمع . إنها ثورة المعلومات ؛ هذه الثورة إنما ترتكز بالأساس على إبداعات العقل البشري في ثلاثة مجالات أساسية وهي : المعلوماتية ، والاتصالات عن بعد ، والهندسة الحيوية . وقد استطاعت هذه الثورة العلمية والتكنولوجية - وبخاصة ما اتصل منها بمجالات الالكترونيات والمعلومات والأدوية والتكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا الليزر – أن تفرض تغيرات عميقة على كافة عناصر الحياة ، وأن تعيد توزيع الثروة في العالم ، فلم تعد الثروة بشكلها التقليدي كالمال والموارد الطبيعية هي الأساس إذ فاقتها في الأهمية ثورة المعرفة والمعلومات ؛ حيث تعتمد العمليات على المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة ، الأمر الذي تمخض عنه ظهور نظم إنتاجية قائمة على المعرفة . [1]

وتعتمد ثورة المعلومات والاتصالات على نظم الاتصالات الحديثة عبر الأقمار الصناعية ونظم معالجة المعلومات المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية . ولذا فقد أصبحت المعلومات مصدر قوة سياسية واقتصادية ، وكذلك عامل من عوامل بناء المجتمع الديمقراطي . كما أصبحت مشكلة الغد في الصراع حول القوة لأن حسم هذا الصراع سيكون لصالح من يسيطر على المعلومات أو التقنية العالمية. ولذلك تعد المعلومات سلاح استراتيجي فعال، وكما يبدو أن أحد مجالات الصراع في العالم المعاصر إنما هو الصراع على المعلومات ؛ حيث ثبت أن امتلاك المعلومات له آثاره الكبيرة على كافة مجالات الحياة التنظيمية ،

---

(1) ضياء الدين زاهر : " التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية "، مرجع سابق، ص 310

وبخاصة مجال التعليم [1]، وبالتالي أصحبت الموارد الأساسية هي " الموارد الذهنية " من المعلومات وبخاصة تلك التي تغلب عليها الصفة الذهنية كمهارات التحليل والتركيب واختيار البدائل، وصياغة الرؤى المتكاملة لإنجاز المهام، ومن ثم أصبحت هي الأساس في تشكيلة المهارات الإنتاجية كبديل " للمهارات العضلية " و " المهارات اليدوية الذكية " التي سبق للعصور السابقة أن فرضتها . فالمهارة الذهنية إذن أصبحت المهارة الوحيدة الصالحة في ظل إنتاج كثيف المعرفة لمجتمع أساسه المعرفة . ولذلك ففي سياق هذه الثورة أصبح لزاما على التعليم أن يركز على قدرات حل المشكلات والتعرف على الحلول المناسبة لها، والقدرة على ابتكار الحلول والأساليب الجديدة .

والمعلوماتية هي صفة لكثافة المعرفة، أو مجتمع كثيف المعرفة وتكنولوجيا كثيفة المعرفة، وعمل كثيف المعرفة، وثمة تأثيرات كبيرة للمعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة على بنية العمل من حيث التوزيع النسبي والنوعي للعمالة . وقد تغيرت مهام العمل حتى إنه يمكن أن نميز بين نمطين : الأول نمط المهام المحددة والثاني نمط المهام غير المحددة، والمهام غير المحددة هي المهام التي يتضح فيها كل عناصرها وكذلك الناتج الذي يمكن التنبؤ به، والمهام غير المحددة هو النمط الشائع مع التكنولوجيا المتقدمة والمعلوماتية، وأصبح هذا النمط يتطلب :المرونة، وأشخاص مدربون، والقدرة على حل المشكلات بما لديهم من مهارات متعددة تمكنهم من تشكيل واتهم في منظومة جماعية مرنة من أجل تحقيق هدف المؤسسة . وهذه السمات هي نفسها التي أصبحت سمات العمل التربوي الذي يتطلبه عصر المعلوماتية والتكنولوجيا

---

(1)عبد الله محمد شوقي، وسعيد طه أبو السعود : **مرجع سابق**، ص 313

المتقدمة، وبالتالي يصبح من الأهمية الانتقال من نمط التدريس الإنتاجي إلى نمط التعليم القائم على البحث.[1]

وفي المجال الإداري تعد المعلومات عنصراً مهماً وحيوياً للعملية الإدارية، حيث تتوقف فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات. حيث تعد المعلومات عاملا حاسما في اتخاذ القرارات، حيث يساعد توفرها بالكم والنوع المناسبين وفي الوقت المناسب على اكتشاف الحلول البديلة وتفسير المواقف والأحداث المختلفة التي تؤثر في القرارات الإدارية، كما توفر المعلومات أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة، والبيانات المختلفة عن الظواهر والأحداث المستقبلية حتى يمكن للإدارة التخطيط لمواجهتها، وتلجأ الإدارة بالمعلومات إلى إنشاء نظام سليم للمعلومات يقوم بمعالجة البيانات المتوافرة وتسجيلها وتصنيفها وتلخيصها وتجهيزها واسترجاعها وحفظها وتوصيلها للمعنيين، هذا بالإضافة إلى تجديدها وتعديلها بحيث تعبر عن الحقائق التي يستفيد منها كل الأفراد والإدارات، وبالتالي تضمن الإدارة بالمعلومات وجود البيانات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لجميع المدراء الذين يحتاجونها.[2] ولذا تحتل المعلومات ركنا مهما في البناء الإداري المعاصر، إذ هي أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، وهي الوسيلة الرئيسة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، ويتوقف عليها نشاط الإدارة

---

(1) حسن حسين البيلاوي : " التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين "، مرجع سابق، ص 84

(2) عابدين محمد شريف : مرجع سابق، ص 211.

المعاصرة، حيث إن حركة الإدارة وتوجهاتها جميعا ما هي إلا استجابات منظمة للمعلومات المتدفقة عليها من المناخ المحيط من ناحية، والنابعة من أنشطتها الذاتية من ناحية أخرى . [1]

وتتعدد مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة المعاصرة على النحو الآتي : معلومات صادرة عن نظم إدارية ومنظمات أخرى محلية وعالمية، وهي تمثل الأفعال والقرارات وأنماط النشاط التي تمارسها تلك المنظمات . ومعلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعايشهم إدارة المنظمة في أي مجتمع والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر . ومعلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع لها سلطة التشريع والتصريح أو التقييد . وأيضا معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة [2].

والإدارة ذاتها تنتج أشكالاً متنوعة من المعلومات بحكم نشاطها الذاتي وأوضاعها الداخلية، حيث إن حركة أجزاء النظام الإداري وتفاعلاتها معا تستهلك (أو تستخدم) الموارد والطاقات المتاحة له، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات (معلومات) توجه الإدارة إلى ضرورة تدبير طاقات جديدة، كذلك فإن حركة أجزاء الإدارة إذ تنتهي إلى ناتج معين، فإنه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه الإدارة إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه .

---

(1) علي السلمي:"مهنية الإدارة "،**مجلة عالم الفكر**، المجلد العشرون ،العدد الثاني، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو– سبتمبر 1989، ص 24.

(2) جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق**، ص 304.

والمعلومات تتواجد بطبيعة الأمر في عمل الإدارة وحولها في صور مبدئية تحتاج إلى من يكشف عنها، وتعاد صياغتها حتى تتاح لها فرص إحداث التأثيرات المنطقية المتعلقة بما تحويه من دلالات، وهنا تبدو الحاجة ملحة إلى تصميم وتشغيل نظم متخصصة في الكشف عن المعلومات واستقبالها ووضعها في الإطار السليم الذي يتيح لها فرص التعامل والتفاعل مع عناصر الإدارة الأخرى .

ولقد أصبحت الأجزاء التنظيمية المعنية بتشغيل نظم المعلومات تحتل في التفكير الإداري المعاصر أهمية كبرى باعتبارها مراكز لضبط التنظيم، وحماية التدفق المنتظم والمستمر لمصدر حيويته في إحساسه بما حوله وبنتائج أعماله . فالمعلومات تتناول بالوصف والتحليل الأوضاع الماضية والتاريخية، وكذلك وصف وتحليل الأحداث والأوضاع المعاصرة أو الجارية، كما تمتد إلى التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية.[1] أي أن التعامل المستمر مع المعلومات والتفاعل معها هي سمة واضحة للإدارة المعاصرة .

(1) علي السلمي : " مهنية الإدارة "، مرجع سابق، ص ص 24- 25



الفصل الثاني

أهم توجهات وملامح الإدارة المعاصرة

يقصد بتوجهات الإدارة المعاصرة تلك الاهتمامات الرئيسة التي تركز عليها الإدارة وتشكل القوى الأساسية المؤثرة على فعاليتها ومعاييرها في المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات . وتتمحور تلك التوجهات في مجموعة مهمة تتكامل فيما بينها لتشكل فلسفة وبناء فكري شامل وجديد . وتضم التوجهات الرئيسة للإدارة المعاصرة التوجه الاستراتيجي، التوجه المعلوماتي، التوجه للتطوير المستمر، التوجه الإنساني، التوجه للجودة الكاملة، التوجه التقني، التوجه للإنجاز، التوجه الفكري (المعرفي)، التوجه التسويقي . والنموذج الفكري الجديد للإدارة المعاصرة يتشكل نتيجة حصيلة هائلة من الدراسات والمفاهيم قدمها باحثون أكاديميون، فضلاً عن تقنيات وممارسات إدارية ناجحة ابتكرها ووضعها موضع التطبيق ممارسون متميزون في منظمات متميزة سواء في قطاعات الأعمال أو الإدارة الحكومية. (1)

وتتخلل تلك التوجهات الجديدة كافة أنشطة الإدارة المعاصرة ؛ وتعكس نفسها في مختلف القرارات والاختيارات الاستراتيجية للإدارة، وتعمل الإدارة على نشرها بين أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بحيث تنشأ " ثقافة تنظيمية " تتوافق مع تلك التوجهات وتحقق لها الأرضية المناسبة للتحقق على أرض الواقع . كما تتداخل تلك التوجهات وتحقق لها الشكل تنويعات متمازجة بحيث يتضح أثر كل توجه في باقي التوجهات الأخرى، من ذلك مثلاً نجد التوجه التسويقي يعكس نفسه في بناء الاستراتيجيات وتنمية نظم وقواعد المعلومات، كما يبدو واضحاً في رسم سياسات وبرامج التحول من منظمة محلية إلى

---

(1) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص ص 49 – 69

منظمة عالمية . وتأخذ الإدارة بالمفهوم التسويقي حيث اختيار التقنيات المناسبة للوصول إلى العملاء وإرضاء رغباتهم، وتعمل باستمرار على التطوير والتحديث من منظور ما يحقق التفوق على المنافسة وإرضاء السوق . وفي جميع الأحوال فإن بناء وتنمية أطر معرفية في المنظمات المعاصرة إنما ينطلق من منظور المفهوم التسويقي . **وتتمثل أهم عناصر النموذج الفكري الجديد للإدارة فيما يلي :** (1)

1- إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط باعتباره المصدر الحقيقي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتحليل المستمر للمناخ ورصد ما به من الفرص والمهددات .

2- دقة اختيار الأهداف واتخاذها أسساً للتخطيط ومعايير لتقييم الأداء والإنجاز .

3- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات ومتابعتها والتعامل معها بإيجابية ووضع منطلقات " إدارة التغيير " في الاعتبار .

4- تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها .

5- التعامل الكفء مع القيود والمحددات في المنظمة، ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بالقضاء عليها أو تحييدها بحيث لا تؤثر على فرص الإنجاز وتحقيق الأهداف .

6- المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة والعمل على رصد وتنمية القدرات المحورية وتوظيفها لبناء القوة التنافسية للمنظمة .

---

(1) المرجع السابق، ص 72

7- السعي للتميز بالتطوير والابتكار واستثمار الممكنات البشرية والمعلوماتية والمادية .

8- استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة وإدماجها في نسيج المنظمة وتنسيق توظيفها بالتكامل مع باقي عناصر منظومة الإنتاج، واتباع منطق الإدارة الاستراتيجية في اختيار التقنيات الملائمة وتطويرها وصيانتها .

9- الاستخدام الواعي والمخطط لتقنيات المعلومات والاتصالات وتنسيقها مع عناصر المنظمة البشرية والمادية لبناء وتنمية واستثمار القدرات التنافسية.

10- اتباع منطق الحشد والتكثيف المنظم للموارد والتركيز في المنافسة بكل الطاقات المتاحة للمنظمة لتعظيم الآثار الناتجة عن الأنشطة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين .

11- توظيف الوقت في عمليات المنظمة .

12- استيعاب أهداف ومفاهيم التميز والعمل على تهيئة البنية الإدارية والتنظيمية الأساسية لخلق المناخ الملائم لتحقق التمييز وفق المعايير والمستويات المتعارف عليها عالمياً .

13- التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتعادل بين الأهداف المنشودة ومعالجة مشكلات المدى القصير من جانب، وبين أهداف النمو وتعظيم العائد على الاستثمار في المدى الطويل .

14- تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني، وإقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج

والمنتجات، وتهيئة ثقافة تنظيمية تعمل على الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات .

15- تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمام أصحاب المصلحة في المنظمة .

17- اعتبار التنظيم بمكوناته المختلفة – من هياكل وعلاقات وصلاحيات ومسئوليات – وسائل تستخدمها الإدارة بتنويعات مختلفة متناسبة مع الظروف والتوجهات والأهداف . ومن ثم تكون المرونة والملاءمة أساس بناء التنظيم وتطويره باستمرار، وبالأخذ في الاعتبار نتائج التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة لدى أفراده . وفي هذا السياق تأخذ الإدارة المعاصرة بما يلي :

- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة .
- اختيار الحجم المناسب للتنظيم .
- تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة .
- توزيع المسئوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد .
- التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية والتي تحقق قيمة مضافة أعلى والتخلص من غيرها من الأنشطة .
- إعداد الهياكل التنظيمية لتعكس علاقات الأنشطة في تدفقات للعمليات المختلفة وتجنب التنظيمات الوظيفية التقليدية .

- مراعاة التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم، والحرص على المتابعة المستمرة للأداء التنظيمي والتأكد من تواءم التنظيم مع مجمل عناصر المناخ الداخلي والخارجي وتوجهات الإدارة وأهدافها .
- العناية بتنمية نمط القيادة الإدارية المتحمس للتغيير والمساند للعاملين ذوي المعرفة والمؤيد لتمكينهم للمشاركة بفاعلية في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات .

أي أن الإدارة المعاصرة تتسم بمجموعة من الخصائص من أهمها :[1]

1- أن وسيلة الإدارة الأساسية في تحقيق أهدافها هو الإنسان ؛ حيث تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة، وهو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال ؛ ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء إلى مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة والمسئولية، وشريك في الربح والخسارة ؛ ومن هذا المنطلق أصبح المتفق عليه في الفكر الإداري الحديث أن الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الطاقات الذهنية للمورد البشري .

---

(1) راجع :

- علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق،** ص ص 21 – 70
- جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق،** ص 276 – 304
- خيري خليل الجميلي : **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 48

2- تلتزم الإدارة المعاصرة بالمنهج العلمي والمنطق الرشيد في معالجة المشكلات والوصول إلى القرارات ؛ وتبلور هذا الالتزام في الاستخدام المتزايد لنظم المعلومات المتكاملة والتوسع في استخدام الحاسبات الآلية ونظمها المتطورة .

3- تتعايش الإدارة المعاصرة وتتفاعل مع المجتمع بشكل يحقق التكامل بينهما .

4- تتميز الإدارة المعاصرة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة، حيث إن سمة العصر هي التغير السريع والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة، ومن ثم فإن الإدارة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة أو سياسات ثابتة أو نظم عمل نمطية . ولذلك نجد الإدارة المعاصرة تتحلل من مفاهيم البيروقراطية التقليدية وتكتسب أنماط التنظيم المرن المتداخل، الذي يتناسب مع طبيعة العمليات والمستويات التكنولوجية المستخدمة .

5- كي تصل الإدارة المعاصرة إلى أهدافها وتتمكن من مواجهة التغيرات، فإنها تعتمد على وسائل لتحريك المواقف وإحداث التغيير، ومن أهم هذه الوسائل والأساليب :

- البحث والدراسة وأعمال التطوير .
- التحليل الاقتصادي والإحصائي والسلوكي .
- تصميم النظم .
- التخطيط وتكوين البرامج .
- المتابعة والتقييم المتكامل .

6- أصبح التوجه الأساسي للإدارة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا والقوى البشرية عالية المهارة . وتسعى الإدارة الجديدة لاستيعاب التقنية الجديدة و المتجددة ؛ حيث تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة . وفي هذا الإطار تبني الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في " إدارة التقنية " Technology Management، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير Research & Development الأمر الذي يجعل قضية " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة نظراً للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التقنية في كافة عناصر ومستويات المنظمة وهياكل الموارد البشرية . وتتجلى مظاهر تأثير التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة المعاصرة في كونها تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة سواء كانت سلعاً أو خدمات .

7- تتعامل الإدارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات، ومن ثم فالإدارة الجديدة لا تخشى التغيير، بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته يصبح محلا لاهتمام الإدارة، فهي إدارة التغيير.

8- تتبنى الإدارة الجديدة مفهوم الابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق في إدارات العمل الإداري ومن ثم مساعدة

الإدارة . وتتبنى الإدارة الجديدة التفكير غير التقليدي لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة ومتغيرات متلاحقة . ويكون استثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصل إلى حلول غير تقليدية للمشكلات، لذا تهدف الإدارة إلي تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية . وينطلق التفكير غير التقليدي (الابتكار) من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، ويعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة، والتفكير غير التقليدي يتفوق بكونه يتحقق نتيجة لاجتماع العقول وليس انفراد عقل وحيد، كمل يميل إلى تجريب الأفكار والأساليب مستهدفاً تحقيق إنجازات متميزة . وقد اقتنعت الإدارة المعاصرة أن ثمة وسائل يمكنها استخدامها لتنمية قدرات العاملين بها على التفكير الخلاق (الابتكاري أو غير التقليدي) **منها ما يلي:-**

- تطبيق نظم الإدارة بالأهداف والمحاسبة عن النتائج .
- تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح مرنة لتسمح بحرية الحركة والتفكير للعاملين .
- استخدام أساليب القيادة الموقفية التي تجعل القائد يمايز في أساليب قيادته حسب كفاءة وقدرات مرؤوسيه .
- تنمية المشاركة الجماعية في تحديد أهداف العمل وحل مشكلاته .
- الشفافية في طرح المشكلات والمصاعب التي تواجه المنظمة حتى تسمح للعاملين بالتعرف عليها ومحاولة البحث عن حلول لها .

- استثمار تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات المفتوحة .
- إسناد مهام جديدة للفرد وتدوير المناصب يجعل الفرد مهتماً بموضوعات مختلفة ويباشر التفكير في المشكلات من زوايا متعددة دون أن ينحصر في تخصص وحيد .

9- تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق . ومن ثم فإن الإدارة الجديدة لا تتمسك بالتقاليد والمبادئ التنظيمية باعتبارها مقدسات لا يجوز تغييرها ، بل هي تستخدم كل المفاهيم والمبادئ و الأساليب التي تحقق توفير المناخ المناسب ، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار . ومن ثم يصبح المناخ المحيط عنصراً عضوياً في كيان وهيكلية المنظمات التي تتعدد دوائر اهتماماتها لتشمل مستويات المناخ المختلفة المحلية ، والإقليمية والدولية أو العالمية .

10- الإدارة الجديدة تتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة ، باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد وإطلاق إمكانياتهم في الابتكار والإبداع . حيث تحتم ظروف العولمة والمنافسة الشديدة انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق والتنويع في مجالات النشاط الاستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات ، لذا تصبح المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة . ومع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وتوفر هياكل بشرية على درجات أعلى من الكفاءة والمعرفة ، لا يبقى هناك

مبرر لاتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم، كما يكون لعمليات إعادة الهندسة وما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الاتجاه نحو اللامركزية

11- تميل الإدارة الجديدة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة وترفض الالتزام الحرفي بالأدلة، بل تترك للفرد والجماعة حرية الحركة، فالإدارة الجديدة تعمل على تقليص البيروقراطية.

12- تقوم الإدارة الجديدة على منطق واضح هو أن التنظيم يتطور ويستفيد من تجاربه ومن تجارب الآخرين، ويطور نفسه ويتكيف مع المتغيرات، و ترى أن التنظيم بمثابة كائن حي يتفاعل مع البيئة المحيطة ويسعى إلى التغيير من خلال استثمار طاقاته البشرية .

13- تهتم الإدارة الجديدة بالعمل الجماعي، وتكوين الفرق، وتعمل على تنمية العلاقات، وإزالة المعوقات الاتصالية بين فرق العمل المختلفة، بل إنها تعمل على تقليل الفرق بحيث تضم كل العناصر ذات العلاقة دون التقيد بالفواصل والحواجز التنظيمية التقليدية .

14- الإدارة الجديدة ليست مغلقة على نفسها، بل تتجه نحو العالمية للتعرف على أحدث الأساليب والأيديولوجيات التنظيمية والإدارية كأساس لتنمية الفكر الإداري الجديد .


الفصل الثالث
أهم انعكاسات المتغيرات
والتحديات والتوجهات الإدارية المعاصرة
على إدارة المؤسسات التعليمية

لقد أضحى التعليم في جملة دول العالم صناعة كبيرة ؛ في نظرياته، وأهدافه، وعلاقاته، ومرافقه، وأدواته وآلياته، وحجم المنتفعين به، والعاملين فيه، وموازنته وعوائده . ولم يعد ممكناً أو مقبولاً تركه للعفويات أو للتكنولوجيا البدائية في تسييره وضبطه وتوجيهه إذا أريد له أن يصبح صناعته بصيرة رابحة، وقوة فاعلة في التغيير الاجتماعي والاقتصادي، ولا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية دون إدارة تعليمية رشيدة ؛ تخطط و توجه التعليم وترسم سياساته وتحدد إجراءاته ووسائل المراقبة والتقييم ؛ ومن أجل ذلك غدا التخطيط والبحث والتقويم من أهم وظائف إدارة النظم التربوية المعاصرة، وغدت لهذه الوظائف (نظم) مستقرة في صلب صناعة التعليم المتطورة .[1] كما أخذ البحث في الإدارة التعليمية يتحول إلى التقنيات والأساليب والأدوات متجاوزاً بذلك البحث في النظريات والمفاهيم والأسس ؛ وفي ضوء ذلك برزت التكنولوجيا الإدارية والمكون الأساسي لها هو الجانب العقلي، حيث تقوم الإدارة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد الإداري على اتخاذ القرار الرشيد، وإصدار الأحكام المبنية على رؤية واضحة لأبعاد الإدارة والأسلوب الدقيق للتنفيذ في ضوء الأهداف التربوية .[2]

ومن الثابت أن العمل الإداري في المؤسسات التعليمية إنما يتم بهدف تحقيق أهداف معينة، وذلك من خلال الاستثمار الأفضل للموارد وإتباع سياسات وبرامج واتخاذ قرارات في ظل بيئة معينة تفرض على

---

(1) محمد أحمد الغنام : **نحو رؤية جديدة للتقويم التربوي**، مرجع سابق، ص 90

(2) عبد الغني النوري : **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**، دار الثقافة، الدوحة، 1991، ص 19

الإدارة عدة قيود ؛ و قد اكتسبت الإدارة المعاصرة للمؤسسات التعليمية أهمية عظمى من حيث :[1]

- كونها مسئولة عن تحقيق أهداف مجتمعية في ميدان التربية .
- إنها تحقق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسات التعليمية والبيئة المحيطة .
- كونها الأداة الأساسية في تسيير العمل التربوي داخل هذه المؤسسات، فهي التي تقوم بتحديد الإنجازات المطلوبة ، وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية ، وكذلك توفير مقومات الجودة للخدمة التعليمية .

غير أن المؤسسات التعليمية تواجه اليوم تحديات متعددة أفرزتها متغيرات في عالم سريع التغير، ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجه مدير المدرسة ومعاونيه ، وهناك متغيرات أفرزتها ثقافة المعلومات في كافة مجالات الحياة تتلاشى فيها الحدود وتحول عمل الأفراد في تلك المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمر سعياً وراء الأخذ بالجديد ، كما أن هناك الطفرة المعلوماتية وعصر الإلكترونيات ، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي وما يرافقه من تعاون وتحالف ومعاهدات لها أثرها الكبير على جوانب التربية والتعليم ومخرجاتها لسوق العمل المحلي والعالمي، بالإضافة إلى أننا نسمع ونشهد تغييرات تنظيمية عالمية تتمثل في مستوى المؤسسة

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص 23.

الواحدة أو بين مستويات عدة من المؤسسات، كما أن هناك تيارات ثقافية ومعلوماتية وعولمة السياسة والفكر والإدارة والإعلام.[1]

وقد انعكست تحديات العولمة على إدارة منظومة التعليم المصري في الوقت الحاضر؛ ويلحظ ذلك في:[2]

1- التبعية : حيث تتمثل إحدى تأثيرات العولمة على إدارة ومنظومة التعليم في الدول النامية بشكل عام – ومصر منها – في تابعيتها للدول المتقدمة والتي نجمت بدورها عن التابعية لتلك الدول خلال مدة استعمار الدول المتقدمة لها. وتظهر جوانب التبعية في إدارة منظومة التعليم في حركة القرار التربوي وطريقة صناعته وخاصة في مجال مناهج التعليم والتي مازالت صوراً غير مطورة لمثيلتها في الدول المتقدمة دون الأخذ في الحسبان الاختلافات البيئية.

2- التقلب : ويعني عدم ثبات الطرق والأساليب الإدارية التي تسيّر حركة منظومة التعليم في الوقت الحاضر؛ ويرجع ذلك إلى التقلبات السياسية العالمية، وتغير التوجهات الاقتصادية من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد المفتوح، ناهيك عن تزايد اعتماد منظومة التعليم على المساعدات المالية الخارجية.

3- خضوع منظومة التعليم وإدارتها لهيمنة الجهات الرسمية : وذلك بسبب افتقار هذه المنظومة إلى المقومات التي تجعلها قادرة على

---

(1) جمال أبو الوفا : " دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد الثاني عشر، العدد 42، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يوليو 2006، ص 155 .

(2) **المرجع السابق**، ص ص 188-190

تطوير نفسها ومن ثم فإن هيمنة الجهات الرسمية على هذه المنظومة يؤدي إلى إصدار المعايير في صورة قوانين، مما يجعلها قليلة المرونة في الاستجابة للتغييرات البيئية.

4- تدني مستوى التعليم والتدريب المهني : حيث تعاني الدول النامية ومنها مصر من تدني التدريب المهني ومستوى التعليم به ؛ إذ يتم التركيز على الجناب الأكاديمي أكثر من الجانب التطبيقي وذلك نتيجة لقلة المؤسسات التي تعنى بالتدريب وقلة التعاون بين المؤسسات التعليمية والهيئات المهنية .

5- غياب الابتكارية عن القرار التربوي : فما زال القرار التربوي في الدول النامية متواضعاً ويركز على الجانب الأكاديمي أكثر من الجانب التطبيقي، هذا بالإضافة إلى أن التطبيقات التربوية قد تأثرت بشكل كبير بقوانين ومعايير الدول المتقدمة .

ويمكن لإدارة منظومة التعليم أن تقوم بمسئوليات جديدة تتجه إلى تنمية قدرة الإنسان على الاستفادة السريعة التي تركت بصمات واضحة على التعليم، ولذا فإنها مطالبة بأن تقدم للإنسان المعارف التي يحتاج إليها في مستقبل حياته المهنية ؛ وهذا يفرض عليه التجديد المستمر لمبنى ومعنى الطرق والأساليب والمهارات الموجودة حالياً داخل أطرها . كما أنه نتيجة لتطور الفكر الإداري والتربوي، وفي ضوء التغيرات المعاصرة فقد أصبح من المحتم أن تتغير وظيفة الإدارة التعليمية، ويتسع مجالها في الوقت الحاضر لتلائم تلك المستجدات، وتواجه التحديات المتجددة، حيث إنها لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون العملية التعليمية سيراً روتينياً ؛ حيث أصبحت إدارة المؤسسات التعليمية عبارة عن مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها

سواء داخل المؤسسات التعليمية أو بينها وبين غيرها من المؤسسات المجتمعية لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.[1] فضلاً عن ذلك فقد أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمؤسسة التعليمية ، وتوفير الظروف والإمكانات البشرية والمادية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية وتطوير المناهج الدراسية وتنمية المعلمين مهنياً .[2]

والنظرة التحليلية لما هية الإدارة المعاصرة تفرض على إدارة المؤسسات التعليمية أن تؤكد عدة توجهات و حقائق منها :[3]

- إن إدارة المؤسسات التعليمية تتفاعل مع الجماعة وليس الفرد .
- إن الأغراض التربوية ضرورة لازمة لوجود إدارة المؤسسات التعليمية وبدون هذه الأغراض تنتفي صفة وجود إدارة هذه المنظمات .
- إن بلوغ هذه الأغراض يتطلب أن تستثمر إدارة المؤسسات التعليمية عناصرها البشرية وعناصرها المادية أفضل استثمار ممكن، وأن تعمل على تنمية هذه العناصر بصفة مستمرة بجانب تنمية موارد جديدة من العناصر البشرية والعناصر المادية .

---

(1) محمد منير مرسي : **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة، عالم الكتب، 1989، ص 21 .

(2) على حمزة هجان، "واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين – دراسة ميدانية بمنطقة المدينة المنورة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر،العدد 89، أبريل 2000، ص 201 .

(3) شاكر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة**، مرجع سابق، ص 19 .

- إن إدارة المؤسسات التعليمية لا تهتم فقط بالمشكلات التربوية الراهنة، بل إن عملها يتعلق أيضا بالمستقبل والتنبؤ بالأنماط التعليمية الملائمة لكافة المراحل والحلول المستقبلية التي لا تتواءم مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية .

- إن إدارة المؤسسات التعليمية هي عملية مستمرة، ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء المؤسسات التعليمية ذاتها ، والتي تخدم البيئة وتسعى إلى تحقيق الأهداف المجتمعية المطلوبة منها.

ولكي تكون مواكبة للمتغيرات المعاصرة ينبغي على الإدارة التعليمية توجيه الاهتمام إلى مجموعة المدخلات التي تعطي الإدارة التعليمية مقوماتها ، وإلى التفاعل بين هذه المدخلات في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات، ثم إلى النتائج أو المخرجات التي تعبر بوضوح عن مدى الكفاية الإدارية أو قصورها . **ولذا أصبح على الإدارة التعليمية أن تعتمد عدد من المدخلات في هذا السبيل من أهمها :** [1]

1- الرؤية التربوية والفلسفة و المبادئ التي توجه العمل التعليمي ويهتدي بها العاملون في الإدارة .

2- العناصر البشرية التي تمثل العمود الفقري لكل نشاط إداري والتي يتوقف على كفايتها بدرجة كبيرة الاستخدام الأمثل لجملة مدخلات الإدارة .

3- التشريعات أو مجموعة القوانين واللوائح والتنظيمات والقواعد التي تحدد السلطات والمسئولية وحدود ممارستها ، وتضع نظم

(1) عبد الغني النوري : مرجع سابق، ص ص 23-24.

الثواب والعقاب وغيرها من الضوابط، وتوضح نظم المراقبة والإشراف والتوجيه وترسم خطوات العمل ومسارات الحركة .

4- التقنيات والأساليب التي يتم بها تسيير العمل الإداري وتوجيهه وتطويره إن أمكن في شتى المجالات .

5- أن يتم كل عمل إداري وفق أسلوب علمي مدروس، قوامه المعلومات والبحث والدراسة وأن يشمل ذلك كل جوانب العمل الإداري ابتداء بوضع الأهداف والتخطيط وانتهاء بالمتابعة والتقويم.

6- أن يتم استخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة على نطاق واسع في تطوير الإدارة لتسهم إلى حد كبير في توفير الجهد والوقت وسرعة الإنجاز ورفع مستوى الأداء والكفاية .

7- أن تتحقق المشاركة في المسئولية واتخاذ القرار والإنجاز ووسيلة توسيع فرص الحوار والمناقشة، والاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة وتنمية العلاقات وإبراز دور القيادة الجماعية وإحساس كل فرد بالانتماء إلى المؤسسة أو النظام الذي يعمل فيه .

ويتحدد مدى فاعلية الإدارة المدرسية في مواكبة التغيرات المعاصرة من خلال عدة معايير من أهمها: [1]

المعيار الأول : تفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها .

---

(1) وهيب سمعان وآخرون : **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دون تاريخ، ص ص 228-233 .

المعيار الثاني : تحديد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المجتمع وبما يواكب التغيرات العالمية .

المعيار الثالث : خصائص القائمين بالعمل التربوي، وتحقق أهدافهم .

المعيار الرابع : توفير الوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها.

وحيث إن عالم اليوم يعيش عصر التغيرات التي انعكست على النظام التربوي في جميع عملياته، ولا يستطيع الإداري التربوي أن يتجاهل هذه الظروف، لذلك فعليه أن يتفاعل مع التغيير ويضعه في مسار التغيير المخطط المدروس. كما أن تطوير التعليم يُلْزِم القائد التربوي بمواجهة التحديات التي يفرضها عليه التطور العلمي، كما أنه ملزم بخلق بيئة صالحة لهذا التطور ليكون التعليم أقدر على التمكين من مواجهة التحديات والصراعات؛ ومن التكيف مع التغييرات السريعة، وتجعل من الضروري أن يتبنى المسئولون عن مؤسسات التعليم استراتيجية تقوم على الشمول والتحديث في المعالجة . [1]

وبصفة عامة فالمستجدات يكون لها انعكاسات على منظومات المجتمع الأساسية، وفي مقدمتها التعليم، باعتباره " منظومة مجتمعية " بيئية بالدرجة الأولى، وجزء من المنظومة العالمية في المقام الموازي، على أن الأمر الأكثر أهمية في هذا الصدد هو أن العمليات الإنتاجية والخدمية أصبحت تعتمد على قواعد المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة ولا

---

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل : **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 409

سبيل لنقل المعرفة وتطبيق التكنولوجيا سوى مؤسسات التعليم، وأن تلك المؤسسات أصبحت ملزمة – من ناحية أخرى – بأخذ زمام المبادرة في الاقتصاد وبما يضمن الارتقاء بالعمل والأداء الإنساني والارتفاع بإنتاجيته، وبما يقود إلى تحولات في شكل العمل تنقله من الروتينية إلى الإبداعية، الأمر الذي تتمخض عنه نظم معرفية تجسد في تحليلها النهائي التوجهات التعليمية التي هي بمثابة البنية التحتية الدينامية للتنمية، بل وأصبح التعليم مطالب، في ضوء هذا التصور، بتعظيم القدرات الفردية والمجتمعية للتعامل مع آفاق المستقبل، حيث بات استثمار الفرص ومواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات والرؤى هو الأساس في القرن الجديد .[1]

إذن فالحاجة ماسة إلى مراجعة النظم التعليمية وجاهزية المؤسسات التربوية، حتى تعيد تحديد أهدافها وصيغها وتعبئ مواردها وتوظفها اجتماعياً وتنموياً، وأن تبدع الآليات الكفيلة بتحقيق منظومات تعليمية قادرة وفاعلة، وتتسم بالواقعية الوظيفية والكفاءة الإنتاجية والجودة الشاملة في ظل مرونة تحقق كل ما نصبو إلي من طموحات إستراتيجية، بما يضمن تجديد ثقتنا فيها. على أن معاودة النظرة الفاحصة هذه لمجمل مسيرة نظمنا التعليمية لا تتوقف عند أخذ العبر والدروس، وإنما أيضاً لرصد التوجهات واستلهام المعايير والأسس التي على أساسها تنطلق المسيرة المستقبلية لهذا التعليم، لاسيما وأن هذا التعليم ما زال تقليدياً في مجمله، وعوائده ضئيلة، واختلالاته عديدة،

---

(1) ضياء الدين زاهر : "الإنفاق على التعليم المصري دراسة تحليلية نقدية"، مجلة **مستقبل التربية العربية**، المجلد الثاني عشر، العدد 40 ، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير 2006، ص 46.

على النحو الذي زاد من كلفته بل أنه أصبح أكثر كلفة من أي نظام تعليمي جديد قادر على مواجهة المخاطر وتوقعها والسيطرة عليها ورسم سبل الارتقاء من الفرص المتاحة .[1]

ولعل أهم ما تأثرت به منظومة التعلم تبعاً للطفرة التكنولوجية الهائلة، هو تغير دور المعلم من مجرد ناقل للمعرفة إلى ميسر لعملية التعلم، وتحول المتعلم من مجرد متلق سلبي إلى متفاعل نشط، كما تأثر المنهج أيضاً، فشملت أهداف التعلم إكساب المتعلمين مهارات التعلم الذاتي، وزاد التركيز على فردية المتعلم، وقدراته، وإمكاناته الخاصة، وأصبح الإتقان هو المعيار الأول لنظم التعليم وظهرت مفاهيم جديدة منها التعلم المفرد والتعلم بمساعدة الكمبيوتر وتكنولوجيا الوسائط المتعددة وغيرها من المفاهيم المرتبطة بالمستحدثات التكنولوجية .[2]

ولقد أدرك قادة التعليم أن إدخال التكنولوجيا في التعليم لا يعني فقط استحداث آلات ومعدات وأنماط التطوير التكنولوجي، بل هو تطوير في الفكر لاستخلاص الأداة المناسبة، وترتيب في المعلومات،

---

(1) المرجع السابق، ص 47.

(2) علي محمد عبد المنعم :" المستحدثات التكنولوجية في مجال التعليم، طبيعتها وخصائصها "، **المؤتمر العلمي الرابع للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق**، الفترة 9-11 يوليو 1996، عالم الكتب، القاهرة، ص ص267-277.

وتطوير في الأداء للطالب والمعلم والأداة ،وتوسيع للمدارك والقدرة على تبادل المعلومات والاتصال . [1]

وعلى ضوء هذه التحديات، أصبح لزاماً على إدارة المؤسسات التعليمية أن تعمل على : [2]

1- المحافظة على كيف نظم التربية وحمايتها : فإذا كانت مؤسسات التربية قد استطاعت أن تستوعب التفجر الطلابي، فقد انشغل إداريو هذه المؤسسات في استجابتهم لمثيرات النمو، والاهتمام بتوفير الكوادر البشرية والتسهيلات اللازمة ؛ ومع ذلك يجب ألا يتم التغاضي عن التدقيق اللازم في نوع هذه الكوادر وكيفها . كما أن متطلبات الحفاظ على كيف نظم التربية تتطلب عدم تركيز مناهجها على البعد المعرفي فقط على حساب الاهتمام بتطوير مهارات المتعلمين واتجاهاتهم وقيمهم .

2- المحافظة على وضع مالي مناسب لنظم التربية : وهنا يثار تساؤل حول دور القطاع الخاص في دعم نظم التربية وتمويلها باعتباره أحد المستفيدين الرئيسيين منها ؟ حيث إنه لابد من البحث عن سبل حث هذا القطاع على المشاركة في تمويل التعليم، ويشكل ذلك تحدياً على نظم التربية أن تواجهه وأن تسعى لتخطيه والتغلب عليه .

---

(1) صلاح الدين محمد حسيني إبراهيم : " تداعيات استخدامات التكنولوجيا الحديثة في التعليم على المعلم – التلميذ، دراسة تحليلية نقدية "، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد الثاني عشر، العدد 40، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير 2006، ص 248.

(2) هاني عبد الرحمن صالح الطويل : **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، مرجع سابق، ص 411.

وهنا يجب لفت الأنظار إلى أنه يجب اليقظة من أن تقع نظم التربية العربية أسيرة جهات داعمة، لها مصالحها الخاصة، بل يجب على هذه النظم أن توازن بين حاجاتها للدعم المالي وضرورة محافظتها على جوهر رسالتها التربوية واستقلالها الذي ينطلق من ارتباطها بأصالة المجتمع الذي تنشط فيه ومعطيات معاصرته .

3- المحافظة على بعد التشاركية في إدارة نظم التربية : حيث إن النظم تعمل من أجل أن توفر فرص المشاركة لجميع المعنيين والمهتمين بالشئون التربوية، بحيث تمكن هؤلاء من إبداء رأيهم وتقديم مشورتهم فيما يتعلق بأمور هذه النظم وبمدى فعاليتها . وبُعد التشارك يجب أن لا يفوته الاهتمام بتشاركية منسوبي النظام التربوي والعاملين فيه، لما لهذا التشارك من تنمية للإحساس بروح الفريق وتعميق الشعور بالانتماء وتثبيت لأواصر الولاء لأهداف نظم التربية وغاياتها .

4- المحافظة على استخدام أمثل لوقت المصادر البشرية وجهدها المادي : حيث إن نظم التربية بحاجة إلى توفير الفرص والظروف التي تمكن كل مستخدميها من بذل أقصى جهد ممكن لديهم سواء تعلق ذلك بتوفير ظروف مادية أو معنوية، بحيث يشعر المستخدم بالراحة والاطمئنان والحفز على البذل والعطاء . ولذلك فنظم التربية العربية بحاجة إلى حسن استخدام مدخلاتها وأن يتعدى تعاملها مع هذه المدخلات مجرد الاهتمام بوجودها ؛ فوقت العاملين في نظم التربية العربية من أهم مصادر هذه النظم على مختلف مستوياتها، والتحديث يكمن في حسن استخدام هذا الوقت واستغلاله بشكل يخدم أهداف هذه النظم .

5- المحافظة على استمرارية نظم التربية والاستفادة من عملية التغذية الراجعة، فضلا عن المحافظة على متطلبات التكيف الواعي لها، فالنظم التربوية هي نظم اجتماعية، وهي لا تعمل في فراغ، كما أنها بحاجة ماسة إلى تفهم بيئاتها، كما أنها بحاجة إلى دعم هذه البيئات مادياً ومعنوياً .

6- من الطبيعي أن تقوم نظم التربية بعملية تقييم لممارساتها ومخرجاتها ؛ ولكن المهم تعرف مدى جدية هذا التقييم، و مدى جدية وموضوعية وإخلاص القائمين عليه والمشمولين به ؛ وما هي أهدافه ومراميه ؟ و ما هي الخطوات التي تترتب عليه ؟ فقد تستخدم ممارسات التقييم أحياناً لتدعيم وجهة نظر مسبقة أو لتمرر من خلالها تصورات معينة . فموضوعية التقييم وجديته وأصوليته وتطوير معايير محددة له تشكل تحدياً أساسياً يواجه نظم التربية في بلادنا، حتى تتمكن هذه النظم من الحصول على تغذية راجعة دقيقة عن مخرجاتها وعملياتها، وعن كل ما تقوم به من أدوار، كما يشتمل هذا التحدي على ضرورة اتخاذ الخطوات المناسبة والمدروسة للتعامل مع مترتبات التغذية الراجعة ومتطلبات التكييف لها .

لذلك تتطلب المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية والتربوية، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة على التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد من المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسئولية، فمدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة العملية التربوية في مدرسته وزيادة

فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية .[1] فهو الذي يقود مجموعة من الأفراد، ويوجههم ويرشدهم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم ويثير دافعيتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس، لذلك فهو أهم عناصر الإدارة المدرسية، نظراً لتربعه على قمة الهرم الإداري باعتباره قائداً لجماعة العاملين بالمدرسة، وباعتباره مديراً يكلف بعدد من المسئوليات والأنشطة التي تمليها عليه طبيعة الدور المناط به كمدير للمدرسة .[2]

ومن هذا المنطلق فقد أصبح من المتعيّن على الإدارة التعليمية أن تضطلع بمجموعة من المسئوليات في ضوء المتغيرات المعاصرة من أهمها:

1- ضرورة الأخذ بالاتجاهات التربوية الحديثة مثل التربية المستمرة، والمدارس اللاصفية ؛ مما سوف يستدعي من الإدارة المدرسية أن تكون قادرة على فهم خصائص وأساليب عمل المدرسة من حيث مشاركتها في توجيه عمل المدرسين التعاوني والفردي وتسهيل وتعزيز العمل بين المديرين والتلاميذ، وزيادة حرية العلم في اختيار المنهج . وهذا بالتالي سوف يزيد مسئولية مدير المدرسة القيادية تجاه البرامج التعليمية .

---

(1) كمال أبو سماحه : " مدير المدرسة والعملية التربوية – أدوار رئيسية "، **مجلة التربية**، العدد 126، السنة السابعة والعشرون، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، سبتمبر 1998، ص 84 .

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى : " أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر" ، **مجلة التربية**، العدد السابع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو 2002، ص 139 .

2- ضرورة إعادة النظر في أساليب الإدارة التعليمية بما يتوافق مع الأساليب الجديدة في الجوانب الإدارية، وما تستدعيه من استخدام أساليب وطرق إدارية مختلفة مثل الإدارة بواسطة الفريق، ومشاركة المجموعة في اتخاذ القرار وتحمل المسئولية، وتفويض السلطة للمجموعة، وتوفير العلاقات الإنسانية الطيبة بالعمل بالمؤسسة التعليمية وغيرها من طرق وأساليب إدارية مختلفة ترفع من مستوى إدارة المؤسسة وعملياتها المختلفة . (1)

3- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وإعادة تقسيم الأعمال، مع استحداث مجموعة من الوظائف الجديدة التي تواكب هذه الأعمال .

4- ضرورة مراجعة التشريعات واللوائح والقوانين مع إعادة صياغة غير المناسب منها، ومعالجة الثغرات التي تشوبها .

5- وفي إطار النظرة الحديثة لعمل المدرسة فإن التعاون بين البيت والمدرسة من جهة، وبين المدرسة والمجتمع المحلي والبيئة المحيطة من جهة أخرى أصبح يحتل موقعاً مهماً ورئيساً بين مسئوليات وواجبات مدير المدرسة ؛ وذلك من حيث استفادة المدرسة من إمكانيات ومصادر المجتمع المتاحة ومشاركة المجتمع في العمل المدرسة بصورة أكبر، مما يستدعي أن تتضامن مسئوليات إدارة التخطيط والاستراتيجيات المختلفة لإيجاد التعاون الأفضل من خلال السعي لفتح أبواب المدرسة على المجتمع وإقامة قنوات الاتصال بينها وبين أسرة كل تلميذ بالمدرسة .

---

(1) محمد جودة التهامي سليمان : **مرجع سابق**، ص ص 13-66

6- ضرورة الأخذ بالاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الوقت، و إدارة الأزمات .

7- إن الأخذ بالاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية على المدى البعيد لا يمكن أن يتحقق إلا بتحقيق عدة جوانب أساسية :

الجانب الأول : الابتعاد عن نمط الإدارة التعليمية المتبع في مصر وهو النمط المركزي . حيث تقوم إدارة التعليم في مصر على أسس مركزية تمشياً مع التنظيم الإداري العام، الذي تتولى المسئولية الكبرى فيه وزارة التربية والتعليم، وكان لذلك أثره في حدوث بعض الأزمات التعليمية، لذا يجب ضرورة التخفيف من حدة النظام المركزي في إدارة التعليم، بمنح السلطات والهيئات التعليمية والمحلية مزيداً من المسئوليات والسلطات . (1)

الجانب الثاني : اختيار نمط الإدارة التعليمية المناسب لظروف المجتمع . هو النمط الذي يجمع بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

الجانب الثالث : إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية والتعليمية التي تتولى إدارة المدارس على مختلف المستويات، لأن اتباع بعض النظم التقليدية في عملية الاختيار كالأقدمية والسن والدورات التدريبية البسيطة والهامشية لا تتماشى والتطورات المتلاحقة، ولا تتماشى مع متطلبات إدارة المدرسة مستقبلاً .

---

(1) علي صالح جوهر : **التعليم وتحدياته**، مكتبة نانسي، دمياط، 2003، ص ص 78 – 88 .

وتشير أدبيات الإدارة التربوية إلى أن المؤسسات التعليمية التي تنشد الاستمرار التموي، ومواكبة المتغيرات والاتجاهات المعاصرة عليها أن تتسم بعدة خصائص من أهمها ما يلي :

(1) المستقبلية :

حيث تتجه الإدارة المعاصرة بأعمالها وقراراتها إلى المستقبل، تستشرف آفاقه، وتحاول تصور أبعاده، ومن ثم تعمل على صياغة قراراتها وتكييف أوضاعها بما يسمح لها باستثمار ما سيأتي به المستقبل من فرص واحتمالات إيجابية وتجنب ما يتوقع حدوثه من مشكلات أو معوقات . ويعد استشراف المستقبل ومحاولة تطويعه لأهداف الإدارة أو التكيف معه بحسب الأحوال هو التحدي الحقيقي للإدارة المعاصرة، ومن أجل مواجهته يصار إلى ابتكار وتطوير نماذج تحاول محاكاة الواقع، ويتم اختبار سلوكها تحت فروض مختلفة في محاولة لتصور أوضاعها المستقبلية .[1] وإذا كان التعليم يعنى بالحاضر وإعداد للمستقبل، فعليه يجب أن تكون الإدارة التعليمية معنية باستشراف هذا المستقبل على ضوء التغيرات الآنية والمستقبلية، فتضع أهدافه وتخطط له وترسم سياساته وتعين الإجراءات اللازمة لذلك .

(2) الكفاءة :

وتعني الكفاءة استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة الاستخدام الأمثل . ويشمل ذلك فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، وذلك من حيث التكلفة أو العائد أو الوقت[2]

---

(1) علي السلمي : " مهنية الإدارة "، **مرجع سابق**، ص ص 20 – 21

(2) أحمد محمد غنيم : **إدارة الإنتاج والعمليات**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004، ص 251

وتعد الكفاءة في إدارة المؤسسات التعليمية بمثابة تمثيل صادق للأداء الإجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات التعليمية ؛ ومن ثم يمكن قياسها بمصطلحات القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أم المادية . وعليه فالمدير التربوي الكفء هو المدير القادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والموارد المادية المتاحة في المؤسسة التعليمية . ويكون مقياس كفاءة المدير التربوي طبقا للجدول التالي [1]

جدول رقم (1)

يوضح بعض أوجه المقارنة بين المدير الكفء وغير الكفء

مدير غير كفء	مدير كفء
عدم استخدام الموارد المتاحة (بشرية ومادية) أو عدم إسهام جميعها في تقديم الخدمة التعليمية	استخدام الموارد المتاحة (بشرية ومادية) في تقديم الخدمة التعليمية
يوجد إسراف في الموارد	لا يوجد إسراف أو ضياع في استخدام الموارد البشرية والموارد المالية

(3) الفعالية :

ويقصد بالفعالية : مدى قدرة المنظومة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص 29

ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقات أفرادها [1]، ويعرفها (نعيم حافظ) على أنها : " مدى تحقيق الهدف " وبالتالي كلما كان يتوقع أن تحقق الهدف أو على الأقل يكون المحقق قريبا جداً منه كلما كانت أكثر فعالية والعكس صحيح،[2] ويعرفها كاتز وكان(Katz and Khan) على أنها : " القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظومة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية " [3] ويذهب (ميلز Miles) في تعريفه للفعالية على أنها : " مدى قدرة المنظومة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتكامل معها، والتي تضم : الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، والأعضاء المؤسسون والمساهمون في المؤسسات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة وغيرها " [4].

أي أن الفعالية هي : محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة . [5] وإجرائياً هي : قدرة المنظومة على

---

(1) B. S. George poulos & A. S. Tannan Baum : A study of Organizational Effectiveness , **American Sociological Review**, Vol. (22), New York, 1979, pp. 534 .

(2) نعيم حافظ أبو جمعه : **مرجع سابق**، ص 42

(3)D. Katz, L. Khan : **The Social Psychology of Organization** , Jhon wiley and Sans , New York, 1989, pp. 164-165 .

(4)R. H. Miles ; **Macro Organization Behavior**, Goodyear publishing company, Santa Monica, California, 1992, pp. 373-376 .

(5) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف : **تنظيم وإدارة الأعمال**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1992، ص 25

استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة وذات القيمة والتي تكون ضرورية لاستمرار نشاطاتها وتحقيق أهدافها . [1]

ولذا تعد الفعالية مقياس يقيس درجة اقتراب المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة نتيجة القيام بفعل الأشياء الصحيحة . ومن هنا يتضح أن مصطلح الفعالية أكثر شمولا من مصطلح الكفاءة، حيث إن مصطلح الفعالية يتصف بالتركيب والتعقيد بصفة عامة . بينما تعد الكفاءة أحد المتغيرات المهمة لتحقيق الفعالية ، لأنها تسعى إلى حسن استغلال الموارد المتاحة بالمنظمة من خلال تعظيم العائد منها ، وبما يؤدي إلى تحقيق فعالية هذه المنظمة .

وتتبدى مظاهر الفعالية الإدارية في : [2]

- حسن أداء واستثمار الوقت .
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق .
- انتظام وضبط وتتابع العمليات في توقيتها الصحيح .
- دقة الأداء وارتفاع مستوى الجودة في الأعمال .
- التركيز على النتائج وعدم الانسياق وراء ضبط الإجراءات بديلا عن النتائج .

---

(1) جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين : " العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية دراسة حالة "، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد الثاني والخمسون، السنة السادسة عشر، أغسطس 1999، ص 13

(2) علي السلمي : " مهنية الإدارة " ، **مرجع سابق**، ص ص 21-22

- التركيز على استثمار عناصر القوة في الموقف المحيط بالإدارة .

- العمل على تكييف وتشكيل المواقف لخدمة أهداف الإدارة .

- العمل على تحريك المواقف واستثارة المتغيرات بما يحقق أهداف الإدارة.

- اعتماد منطق مهاجمة المشكلات وإيجاد مخارج منها قبل حدوثها .

- محاولة الوصول إلى ما يجب أن يكون دون القناعة بما هو كائن .

وفي المجال التعليمي يشير مصطلح فعالية القائد التربوي إلى مدى نجاح القائد في استخدام الموارد سواء البشرية أو المادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية . **وتتركز أعمال نمط العمل الإداري التربوي الفعال عند دراسته للموقف فيما يلي :**

- استنتاج العوامل الأساسية المؤثرة في الموقف وتأثيراتها على عمل الإدارة سلبا وإيجابا من خلال دراسة الموقف .

- محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغيير فيه .

- إحداث التغيير المحدد من خلال اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحريك الموارد و الإمكانيات باستخدام الأساليب والطرق الحديثة .

- متابعة تنفيذ هذه القرارات وتعديل ما يلزم في ضوء التغذية الراجعة .

- استيعاب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير ليأخذها في الاعتبار ويعدل منها بما يتناسب مع تلك المتغيرات . (1)

---

(1) المرجع السابق، ص 23

والفاعلية في جودة التعليم تتطلب في المقام الأول قيادة جادة قادرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها وسعيها الدائم لتطويرها ، فالقيادة عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسات التعليمية إلى الأمام ومراعاة العصر الحالي (عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات وهذا ما يفرض تحديا رئيسيا يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث يراعى قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته ؛ ولذا كان لابد من توافر قيادة التغيير والتي تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية ، وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص لدى القائمين عليها ومن أبرزها ما يلي : [1]

- إدارة جادة قادرة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الوعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته .
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفاعليتها كافة بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها وأنماط السلوك الإداري السائد فيها .

---

(1) محمد عبد الوهاب الصيرفي : " متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية دراسة تحليلية "، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد : 14، العدد:52، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو 2008، ص 32

- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفاعليتها كافة بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها وأنماط السلوك الإداري السائد فيها .

- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعله لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية .

- والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولا إلى تحقيق الغايات المرجوة منه .

- الارتقاء بقدرات المؤسسة التعليمية وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .

وتصبح الإدارة التعليمية الفعالة تلك التي تتسم بما يلي:

- القابلية : وهي القدرة المتجددة على التفاعل مع مكونات البيئة القريبة والبيئة البعيدة، وكذلك استيعابها ، ومن ناحية أخرى التفاعل مع المدخلات المستمدة من البيئة ، وتحويلها من خلال عمليات إلى مخرجات مؤثرة وفعالة إيجابيا .

- أن تحظى بالقبول أو الرضا العام من بيئتها المحيطة .

- القدرة على البقاء في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات المستجدة والمستمرة بصفة دائمة . (1)

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص 30

. والاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة الممنوحة له .

ولذا يلزم أن يتمكن المدير الإداري التربوي من المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة . وأن تتوافر لديه القدرة الإدارية : أي الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة وتوقيتاتها المناسبة . فضلا عن الإحاطة بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسياته وأبعاده الفنية .[1]

وحتى تنجح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها واستمرار فعاليتها عليها أن تتبع في نظمها الإدارية مقومات النسق الفكري للإدارة المعاصرة، والتي أنتجتها الاتجاهات الحديثة للإدارة . حيث إن نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة يتطلب أن يواكب نظامها الإداري مقومات النسق الفكري للإدارة المعاصرة، وتتمثل تلك المقومات في كون الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عمل مقصود وموجه لتحقيق أهداف المنظمة .

(4) الإنتاجية :

إن محك عمل الإدارة الأساسي هو أن يتحقق عنه إضافة حقيقية (مادية أو معنوية) لم تكن موجودة من قبل . وهذا ما يعبر عنه بالإنتاجية، فالإنتاجية معناها أن يتحقق عن استثمار وتوظيف الموارد المتاحة قيمة مضافة، بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من

---

(1) علي السلمي : " مهنية الإدارة"، مرجع سابق، ص 22

مجموع قيم المدخلات أو الموارد التي استخدمت في هذا العمل .[1] وعليه فالإنتاجية تمثل العلاقة بين كل من المدخلات والمخرجات خلال فترة زمنية معينة.[2] بما يمكن من الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية (المخرجات) بأقل قدر من الموارد (المدخلات)[3] . وبجانب ذلك فالإنتاجية تشمل الكفاءة أيضا في تحقيق الغايات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف[4]، وهذا يختلف عن الإنجاز الذي يعني المحصلة النهائية لنشاطات المؤسسة، ويرتبط بتكامل النشاطات، بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأهداف محددة .[5]

ولما كانت أهم سمات الإدارة المعاصرة أنها تدفع عمليات التجديد والابتكار والتطوير، مما يؤدي إلى إنجازات متعاظمة، فإن ذلك يتطلب أن تتسم هذه الإدارة بالإنتاجية العالية مع ارتفاعات غير مسبوقة في القيمة المضافة الناشئة عن تلك العمليات الإدارية .[6] و حيث إن العملية التعليمية تهدف إلى إعداد الكفاءات المتميزة التي تمكن من حسن استغلال الموارد المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل، بغية الحصول على الإنتاجية العالية، لذا يجب على الإدارة التعليمية أن تضع

---

(1) **المرجع السابق**، ص 21.

(2) أحمد محمد غنيم : **مرجع سابق**، ص 249.

(3) طريف شوقي : **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 197 .

(4) شاكر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة**، مرجع سابق، ص 30

(5) طريف شوقي : **مرجع سابق**، ص 199.

(6) علي السلمي : مهنية الإدارة، **مرجع سابق**، ص 21.

ذلك في صلب حساباتها، خاصة في ضوء المتغيرات المعاصرة المتلاحقة، وهذا يستوجب إعداد القيادات الإدارية التربوية وتنميتها مع توافر الظروف التنظيمية والمناخ الإداري الجيد الذي يمكنها من عملية الإضافة الجديدة بالشكل الذي يضمن تحقيق الإنتاجية العالية بأقل قدر من المدخلات سواء كانت في شكل جهود أو تكلفة مادية، ومعه يتم تحقيق الأهداف المرغوبة .

وعليه إذا استخدمت المنظمة كما مناسبا من المدخلات لتحقيق المخرجات المرغوبة فإنها تكون قد حققت الكفاءة . وإذا حققت المنظمة الأهداف التي تصبو إليها فإنها تكون قد حققت الفعالية . وإذا حققت المنظمة كل من الكفاءة والفعالية معا، فإنها تكون قد حققت الإنتاجية، حيث إن الإنتاجية هي محصلة التفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية . وبالتالي تعكس الإنتاجية فعالية وكفاءة القائمين على إدارة المنظمات في استخدام عناصر الإنتاج المتاحة سواء كانت هذه العناصر مادية أم بشرية .

وإذا كانت الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كماً وكيفاً، لا يتأتى إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها نحو خدمة مسارات تلك الأهداف. فالمؤسسات التعليمية الناجحة تكون أكثر كفاءة وفعالية وإنتاجية في استخدام مواردها المتاحة عن نظائرها المتخلفة أو الفاشلة . [1] فإدارة المؤسسات التعليمية ظاهرة ديناميية

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص 28

ومتغيرة بشكل متواصل تهدف إلى الاتساق مع المتغيرات البيئية دوما، وذلك من خلال إحداث تغييرات مستمدة بدرجات متفاوتة في العناصر الأساسية للإدارة والتي تتمثل في كل من :[1] الأهداف، والموارد البشرية، والأساليب والطرق والأدوات، و الهياكل وأنماط العلاقات.

وحيث إن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام ببنيته التنظيمية والعناية بنمو مصادره البشرية من هيئة تدريس وإداريين وموظفين وطلبة بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام .[2] كما أن تطوير المؤسسة لا يقتصر على النمو الكمي والتوسع في الفعاليات والنشاطات بل يجب أن يصاحب هذا التطور تطور نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين وتكيفهم مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجههم . وكل هذا يتطلب قدرات ومهارات خاصة ومحددة لدى مديري هذه المؤسسات، ولابد من إعدادهم لها، وتنمية هذه المهارات والقدرات لديهم بشكل مستمر، فضلا عن توافر نظام جيد وتنظيم جيد، في ضوء مجموعة من التشريعات والقوانين التي تساعد على إيجاد مناخ جيد، خاصة في ظل الظروف والمتغيرات المعاصرة والمتجددة دوما، ومن هنا تأتي أهمية عملية التنمية الإدارية لهذه المؤسسات التعليمية . وذلك عبر العناصر الأساسية للإدارة التعليمية، وبشكل متكامل، مع توظيف كافة المستجدات المعاصرة في هذا المجال، ومن خلال استثمار المدخلات المتاحة بما يضمن أقصى استفادة ممكنة، والحصول على أكبر قدر من المخرجات التي تتصف بالكفاءة والفعالية ومن ثم الإنتاجية العالية .

---

(1) المرجع السابق، ص 66 .

(2) هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، مرجع سابق، ص 409

خاتمة

هناك مجموعة من التغيرات والمعطيات المستجدة التي ظهرت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية في عالم الاتصال، والتقنيات البيولوجية الآخذة في التلاقح والتفاعل وتكوين علاقات متعددة بينها، كما أن هناك مجموعة من توجهات الإدارة المعاصرة تتمحور في فلسفة وبناء فكري شامل وجديد. وتضم التوجه الاستراتيجي، والمعلوماتي، التوجه للتطوير المستمر، التوجه الإنساني، التوجه للجودة الكاملة، التوجه التقني، التوجه للإنجاز، التوجه الفكري (المعرفي)، التوجه التسويقي .

وهذه التغيرات والتوجهات لها تداعياتها على جميع الجوانب في الحياة، وبشكل خاص على الجانب التربوي؛ وكان لها مجموعة من الإفرازات والتحديات والتداعيات، حيث أحدثت هزات عظيمة في فكر وثقافة المجتمع، ومن ثم في منظومة التعليم وفلسفته ومؤسساته ومناهجه وأساليبه ؛ وقد أثر ذلك على إدارة منظومة التعليم المصري في الوقت الحاضر ؛ وأصبح من المحتم أن تتغير وظيفة الإدارة التعليمية، ويتسع مجالها في الوقت الحاضر لتلائم تلك المستجدات، وتواجه التحديات المتجددة، ويستوجب لذلك تطوير النظام التعليمي بزيادة الاهتمام ببنيته التنظيمية والعناية بنمو مصادره البشرية، وعدم اقتصار هذا التطوير على النمو الكمي والتوسع في الفاعليات والنشاطات، بل يجب أن يصاحب هذا التطوير إحداث تطوير نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لزيادة فاعلية العاملين وتكيُّفهم مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجههم . لذا لابد من إعدادهم لها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، فضلاً

عن توافر نظام وتنظيم جيدين، في ضوء مجموعة من التشريعات التي تضمن إيجاد مناخ جيد ، في ظل الظروف والمتغيرات المعاصرة والمتجددة دوما ، ومن هنا تأتي أهمية استعراض أسس إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء تلك المتغيرات والتوجهات، وبحث الجوانب التي تتطلب إجراء تغييراً ملحاً ، وهذا سيتم دراسته في الباب القادم .

الباب الثاني

إدارة المؤسسات التعليمية

في ضوء المتغيرات والتوجهات المعاصرة

(الحاجة إلى التغيير)

مقدمة :

- الفصل الرابع : ملامح الأزمة التعليمية المعاصرة وعلاقة الإدارة التعليمية بها.
- الفصل الخامس : دواعي التغيير في مجال الإدارة التعليمية.
- الفصل السادس : مجالات التغيير في إدارة المؤسسات التعليمية.
- الفصل السابع : أهم وظائف المديرين والحاجة إلى تنميتها لقيادة التغيير.

الباب الثاني

إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء المتغيرات والتوجهات المعاصرة (الحاجة إلى التغيير)

مقدمة:

لقد غدت الإدارة بشكلها المعاصر السبيل الأمثل للمجتمع في إحداث التغيير وتوجيه حركات التطوير، وتحديد مساراتها، وتوجيه الموارد والثروات القومية نحو مجالات الاستثمار التي تعود بأقصى عائد ممكن، والتي تهيئ للمجتمع مستويات عالية من الرفاهية. حيث إن للإدارة المعاصرة قدرة على تغيير الأوضاع التقليدية، وقيادة جهود التقدم والأنشطة التنموية، بحيث تتوافق الإنجازات مع التطلعات المستهدفة، ومواكبة نشاط منظمات المجتمع معطيات العلم والتكنولوجيا المتطورة باستمرار[1]. وهذا يوضح الدور المتعاظم للإدارة في تطوير المنظمات المجتمعية سواء كانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية أم تعليمية. ولتحقيق الإصلاح الإداري يجب أن تكون الجهود الإصلاحية واقعية، ولابد من تلمس الأسباب الحقيقية للنهوض بالإدارة، وكذلك ضرورة تخطيط هذه الجهود بصورة متكاملة ومتواصلة ومستمرة، مع ضرورة تشجيع التواصل وتبادل الخبرات والتجارب على مستوى الدول.[2]

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص ص 261-262

(2) موضي عبد العزيز الحمود : " التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية "، **مجلة عالم الفكر**، المجلد 20، العدد الثاني، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يوليو- أغسطس - سبتمبر 1989، ص 10 .

ومن خلال الفصل السابق تبين أن الفكر الإداري المعاصر يتشكل من مجموعة من الأفكار والمفاهيم التي أوجدتها الظروف الجديدة التي تسود العالم حاليا وأسهمت في إعادة تشكيل نظام الأعمال، والتي تمثل إطاراً فكرياً متكاملاً مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وإن كانت تحتمل التطوير؛ وليس الهدف من طرحها الآن هو قبولها دون تمحيص، بل إن الإدارة مدعوة لتأملها واستيعاب ما يرافقها للتطبيق في كل حالة وفق الأوضاع والظروف السائدة.[1] فقد تطورت الإدارة من مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة من خبرات رجال الأعمال والمديرين الأوائل وتجاربهم وحصيلة معارفهم الذاتية، فأصبحت الآن مجموعة متكاملة من المنطلقات العلمية التي تمثل مزاجاً متوافقاً من علوم اجتماعية وطبيعية مختلفة، صهرتها التجارب العلمية والدراسات الأكاديمية وطوعتها في شكل نظريات وتقنيات أكثر تقدماً وتطوراً، وأصبحت تعالج أموراً بالغة التعقيد في حياة المنظمات الحديثة.[2]

---

(1) جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق**، ص 292.

(2) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 30


الفصل الرابع
ملامح الأزمة التعليمية المعاصرة
وعلاقة الإدارة التعليمية بها

إن نظرة فاحصة لوضع التعليم في الوقت المعاصر تُبين أن هناك تغيرات سريعة تحيط بالتعليم، في الوقت الذي يصاحب ذلك جمود في المنظومة التعليمية يَحُول دون استجابتها السريعة لهذه التغيرات، و هذا الجمود التعليمي بما ينطوي عليه من انخفاض في إنتاجية التعليم يمثل أعراض أزمة حقيقية، وهي وإن كانت أزمة المجتمع بمنظوماته المختلفة المحيطة بالتعليم، إلا أنها أزمة النظام التعليمي ذاته .

وإذا كانت الأزمة تعرف بأنها تعبير عن حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل يقلل من آثاره ونتائجه السلبية أيضا، وهي أيضا حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تنطوي عليه تلك الحالة من إمكانيات لحدوث نواتج موجبة أو سالبة بشكل جذري .[1] فإن الأزمة التعليمية تعرف بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة التعليمية، ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية قبل وقوع الأزمة . وهي جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة ولا يختلف عنها كثيراً فهو يشير إلى حدث أو تغيير مفاجئ يؤثر على كافة أجزاء المنظومة التعليمية ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة لا يملك المسئولين عن العملية التعليمية مواجهتها دون أن يكون هناك استعدادات

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري:**اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سابق، ص 205

وأساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل للسيطرة على هذه الأحداث والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية . [1]

فهي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة ؛ غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية فتتحول المشكلة حينئذ إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة . وتظهر في حالة وجود تناقض الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة ينتج عنها عدم التوافق بينهم، أي أن هناك تغيرات سياسية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية سريعة التغير لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها ، مما يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة بين النظام التعليمي والتغيرات الحادثة داخل المجتمع، وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمة التعليمية . أما الأزمة المدرسية فهي موقف أو حدث غير مرغوب فيه من أفراد المجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين وإداريين وكذلك أفراد المجتمع المحلي، يمثل حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة [2] ينتج عن تغييرات في بيئة المدرسة الداخلية أو الخارجية أو هما معا ، ليخرج المدرسة عن إطار العمل المعتاد والمألوف ويتضمن قدراً من المفاجأة وضيق الوقت والخطورة ، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص 488

(2) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : **مرجع سابق**، ص 222

استعداداً وقدرة على مواجهتها . ويتطلب الموقف استخدام أساليب إدارية تقوم على المشاركة والتنسيق بين الجهود والسرعة والدقة في رد الفعل ويفرز الموقف آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتعلم . [1]

وتتعدد ملامح الأزمة التربوية وتتنوع أسبابها ، وإن اختلفت حدتها من بلد عربي إلى آخر، وما يعتبر قاسما مشتركا لها ما يلي : [2]

1- انفصال شبه تام بين التعليم وسوق العمل .

2- عدم تكافؤ فرص التعليم .

3- تعدد مسارات التعليم .

4- عزوف عن مداومة التعليم .

5- سلبية المتعلمين .

6- عدم فاعلية البحث العلمي .

7- تدني مستوى الخريجين .

8- الهدر التعليمي الضخم .

9- فقدان المجتمع ثقته في مؤسساته التعليمية .

10- تخلف المناهج وطرق التدريس .

---

(1) محمد غازي بيومي : " تحسين قدرة المدارس الثانوية على إدارة أزمات الطوارئ"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد الرابع عشر، العدد 50 ،المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، إبريل 2008، ص ص 239-240.

(2) نبيل علي : **العرب وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة، العدد 184، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أبريل 1994، ص ص 387-393.

وينقل يوسف عبد المعطي ملامح الأزمة التعليمية، كما ذكرها فيليب كومبز في كتابه " أزمة التعليم في عالمنا المعاصر" **وهذه الملامح أيضا تميز الأزمة التعليمية في مصر، حيث تتميز بالآتي:** (1)

1- الفيضان الطلابي : بسبب الانفجار السكاني والأخذ بمبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص دون الاهتمام بجودة العملية التعليمية .

2- الزيادة الشديدة في التطلع للتعليم والإقبال عليه الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية .

3- النقص الحاد في الموارد المالية : الذي حال دون استجابة نظم التعليم للإقبال المتزايد على طلب التعليم بشكل كامل .

4- عدم ملاءمة المخرج التعليمي مع متطلبات المجتمع والتغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل .

5- جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكي تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة .

6- الجمود الملازم للمجتمعات ذاتها مما حال بينها وبين الإفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة.

7- زيادة التكلفة التعليمية ويتمثل ذلك في ضخامة الإنفاق على التعليم وزيادة الموازنة التعليمية .

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص ص 488 -489

وقد حددت وثيقة عام 1992 أهم ملامح الأزمة التعليمية في مصر فيما يلي : [1]

1- أزمة التعليم من حيث المباني : إذ لا تصلح أكثر من نصف المدارس المقامة بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية .

2- أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم : فقد تم إهمال المعلم طويلا وتعايش المجتمع طويلا مع الأوضاع السيئة التي يعيش فيها المعلم، وإن كان هناك الآن اتجاه نحو تحسين أوضاع المعلم المادية والمعنوية.

3- أزمة التعليم من حيث المناهج : حيث تركز المناهج على المعلومة بشكلها التقليدي دون النشاطات المصاحبة الكافية والمفيدة والمتعلقة بجوهر المادة العلمية، وكذلك بجعل المدرسة بيئة جاذبة.

وكان من نتيجة ذلك ضعف تحقيق التعليم لبعض أهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية والذي يتمثل في :

1- طلب متزايد وانخفاض القدرة على الاستيعاب .

2- عدم وضوح الفلسفة التعليمية واستقرارها، وقد أدى ذلك من بين ما أدى إليه إلى مشكلات أخرى، و إلى ظواهر غير سوية منها :

أ- النقل والاستعارة من الدول الأجنبية.

ب- افتقار الإصلاحات التعليمية إلى الشمولية .

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1995، ص 458

ج- عدم الأخذ بأسلوب المشاركة في وضع سياسات التعليم .

3- ارتفاع نسبة الفاقد التعليمي .

4- اللاتوازن بين تعليم البنات وتعليم البنين، وبين النظري والعملي، وبين الريف والحضر .

5- ضعف الارتباط بين التعليم وسوق العمل .

وقد أظهرت بعض التقارير عن التعليم في مصر ؛ أن النظام التعليمي قد تعرض في السنوات الأخيرة لموجة من النقد المرير، **بل إنه واجه خلال تلك السنوات أزمة ضخمة بسبب ما يواجهه من مشكلات لعل من أبرزها :** [1]

1- غياب الفلسفة التعليمية الواضحة .

2- غياب الطابع القومي للتعليم .

3- غياب التخطيط التعليمي .

4- تخلف التعليم عن مواجهة المتغيرات المجتمعية .

5- إصلاح التعليم جاء كرد فعل لحركات خارجية .

6- جزئية الإصلاحات التعليمية .

7- غياب الوعي الجماهيري بمشكلات النظام التعليمي وأهمية تطويره .

8- انعدام التنسيق بين التربية المدرسية واللامدرسية .

9- قصور في مضمون التعليم ؛ يتمثل في :

---

(1) المرجع السابق، ص 459 .

أ- غلبة الطابع النظري .

ب- صلابة المقررات وجمودها بالنسبة إلى مطالب التعليم والبيئة .

ج- إخفاق المقررات في مواجهة تحديات العصر .

د- محدودية المقررات الاختيارية في المدرستين الإعدادية والثانوية .

هـ- اقتصار التعليم على التلقين وحشو الذهن بالمعلومات .

و- قصور الاهتمام بالإنسان الفرد من نواحي ميوله وحاجاته ومشكلاته.

ز- الاقتصار في تقويم الطلاب على الامتحانات المدرسية بصورها المألوفة .

ويضيف البعض عدداً من الملامح لأزمة التعليم في مصر، حيث يرى أن هذه الأزمة تتمثل فيما يلي:(1)

1- جمود طرائق التدريس : حيث إن أساليب التدريس المتبعة في المدرسة لا تزال تقوم على أساليب الحفظ والتسميع والترديد الآلي من قبل الطلاب.

2- عدم الاهتمام بالنشاط المدرسي، حيث هناك :

- عدم الإيمان الحقيقي بقيمة النشاط وأهميته في العملية التعليمية
- عدم توفير الإمكانات المناسبة لممارسة الأنشطة
- عدم توفر الوقت والمكان لدى الطلاب لممارسة النشاط

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص ص 491-492.

- عدم توفر التدريب المناسب للمدرس الذي يعينه على تأدية النشاط المدرسي بشكل فعال

- معارضة بعض أولياء الأمور لممارسة أبنائهم لبعض ألوان النشاط المدرسي

- عدم التعاون وتفاوت وجهات النظر تجاه ممارسة النشاط

3- قصور أداء الإدارة التعليمية والمدرسية : فالإدارة التعليمية تتسم بالمركزية الشديدة، واتباع أساليب السلطة الفوقية بدلا من الاعتماد على أسلوب القيادة التشاركية والديمقراطية ، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة ؛ هذا فضلا عن القيود الإدارية والتسلط البيروقراطي الموجودة في المدارس المصرية .

إن ما سبق جميعه يؤكد أن هناك أزمة تعليمية تتمثل في حالة من الخلل والاضطراب التي تواجه النظام التعليمي، وتتسم بتلاحق الأحداث وتؤثر بشكل عميق وسلبي على المقومات الرئيسة للمنظومة التعليمية أو أحد جوانبها، وتهدد استمراريتها في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وتتطلب اتخاذ قرار سريع وإجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية .

ويرى العلماء أن جوهر الأزمة التعليمية – بصفة عامة – يرجع إلى عدم التوافق بين النظم التعليمية والبيئات المحيطة بها ، حيث يظهر اللا توافق بين نظم التعليم والمنظومات الأخرى من حولها ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أبرزها :[1]

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص452 .

1- الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه، حيث إن هناك نوع من الفيضان الطلابي الذي نتج عن الانفجار السكاني والأخذ بمبدأ ديمقراطية التعليم وما انبثق عنه من المناداة بتكافؤ الفرص التعليمية ؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية .

2- النقص الحاد في الموارد المالية، المتمثل في ضعف المخصصات المالية والإمكانات المادية القائمة من المباني والتجهيزات والأدوات اللازمة، و الذي حال دون استجابة نظم التعليم للإقبال المتزايد على طلب التعليم بشكل كامل .

3- جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكي تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة، حتى وإن كانت قلة الموارد المالية لا تشكل العقبة الرئيسة للملاءمة .

4- الجمود الملازم للمجتمعات ذاتها مما حال بينها وبين الإفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة على أفضل نحو لدعم التنمية القومية ودفع عجلتها، ويتمثل هذا الجمود في الأهمية الكبيرة التي تعطي للعادات والتقاليد وأشكال بنية المؤسسات الاجتماعية في المجتمع وهي التي تعرقل التنمية .

5- زيادة التكلفة التعليمية بسبب ما ينتج عنه من هدر، ومن تزايد الحاجة للعمالة البشرية والموارد المادية .

6- عدم ملاءمة المخرج التعليمي، ويتمثل ذلك في عدم مواكبة الناتج البشري للتعليم لمتطلبات المجتمع الآنية والمستقبلية، نتيجة التغيرات

السريعة في النواحي المختلفة وظهور حاجات فردية واجتماعية جديدة .

7- القصور الذاتي وعدم الكفاية، ويظهر ذلك في عدم صلاحية المنظومات الفرعية للتعليم من إدارة ومناهج ومبان وتجهيزات ومعلم إعدادا وتدريبا التي كانت تميز التعليم التقليدي لمواجهة المستجدات المختلفة .

8- جمود التنظيم، سواء في ذلك تنظيم الإدارة التعليمية، أو تنظيم التعليم نفسه، ويندرج تحت ذلك خلل في عمليات الاتصال، وضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية، وعدم تحديد المسئوليات والاختصاصات، والإحجام عن تفويض السلطات وغير ذلك .

9- جمود نظام الإشراف التربوي على المستوى الإجرائي في المدرسة أو على المستوى المحلي .

10- ضعف الرقابة على التعليم، بما تتضمنه من متابعة وتقويم للأداء التعليمي داخل الفصل والمدرسة، وعلى المستويين المحلي والمركزي .

11- ديكتاتورية القرار التعليمي، حيث لا توجد تشاركية في مناقشة الأمور التعليمية، وصنع القرارات، وانفراد المستوى الإداري الأعلى بصنع القرار واتخاذه . (1)

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص460 .

وهكذا فالأزمة التعليمية تعبر عن نفسها من خلال قصور الإدارة التعليمية عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وبعدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا، وقصورها عن مواكبة التطورات الحادثة في العالم، وعجزها بشكلها ومحتواها وأساليبها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات المنتظمة أو المطلوبة خلال السنوات القادمة .

وبصفة عامة تعبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين وعدم تمييزه، ولكل أزمة مقدمات وشواهد تدل وتشير على حدوثها . ويمكن تخفيف أثر الأزمة إذا أدرك المديرون بسرعة تأثير الأزمة على منظماتهم وأسبابها وإذا تم الاستغلال الأمثل لمهارات المديرين في التعامل مع الأزمة بطريقة سليمة، وأيضا التخطيط جيداً لكيفية التصرف حيالها، وهناك كثير من القضايا الإدارية والسلوكية ترتبط بأسباب نشؤ الأزمة، منها تعارض المصالح والأهداف، وسوء الاتصالات الإدارية، وعدم الانفتاح والمصارحة، وعدم توافر القيادة الملائمة، وضعف العلاقات الإنسانية وغير الإنسانية، وغير ذلك من دواعي الخلل التي تؤدي إلى نشؤ العديد من الأزمات، ومن ثم تعبر تلك الأزمات في النهاية عن فشل عملية اتخاذ القرارات ومعالجة الأزمات . فالأزمات الإدارية بصفة عامة ترجع إلى: (1)

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها .

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : **مرجع سابق**، ص 210-211.

- ضعف نظم المعلومات ونظام صنع القرارات .

- القيادات الإدارية غير الملائمة .

- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة .

- عدم ملاءمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات .

وعلى الرغم من أن الأزمات أمر حتمي بسبب التغيرات والظروف المحيطة بعمل كل منظمة ، فإن أغلب المؤسسات التعليمية والقيادات الإدارية العاملة بها لم تزل تعد للتعامل مع تلك الأزمات بصورة ضعيفة وغير مناسبة ، **وقد يرجع ذلك للأسباب التالية :**

- الأدوات والأساليب الإدارية غير المناسبة والتي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها .

- النقص الخطير في الدراسات الجيدة والتي يمكن أن تعطي تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات

- عدم رجوع المديرين المسئولين عن الاتصالات ومتخذي القرارات إلى المراجع التي تمدهم وتزودهم بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإدارتها .[1]

ولمواجهة الأزمة التعليمية يجب أن يكون هناك إدارة واعية لمواجهة هذه الأزمة ، حيث إن إدارة الأزمة التعليمية هي عملية منظمة تضم مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة ، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ؛ كما تقوم المؤسسة من خلالها رصد الأزمات التي من الممكن أو المحتمل حدوثها ،

---

(1) المرجع السابق، ص 201.

وإجراء تخطيط الاستجابة لمواجهتها مع استكمال الاحتياطات اللازمة لمنعها والتعامل مع الحالات الطارئة عند وقوعها واتخاذ القرارات السريعة بشأنها بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها أو العودة إلى الأوضاع الطبيعية واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلا .

بيد أنه قد أكدت العديد من الدراسات أن أزمة التعليم إن هي إلا نتاج لقصور في إدارة التعليم على المستوى القومي المركزي أو المحلي أو الإجرائي أو هي جميعا ، فالممارسات الإدارية السائدة في المدارس تدل على أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود ، فمازالت المؤسسات التعليمية في مجتمعنا متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية .(1) كما تدل الشواهد على أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة جعلتها " الجانب المريض " في النظام التعليمي، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم.(2) كما أكد كثير من المختصين أن الإدارة في العالم العربي مثقلة بالتراكمات والسلبيات التي ما زالت تخلع على النظم التعليمية بعض ملامحها ، ولذلك ينبغي وضع تلك التراكمات التي تئن منها الإدارة في الاعتبار عند مناقشة الإدارة التعليمية في مختلف البلاد العربية.(3) ولذلك فقد كانت قضية الإدارة في مصر بأبعادها ومجالاتها المختلفة

---

(1) نبيل أحمد عامر صبيح :" التنظيم البيروقراطي في الإدارة التعليمية، الأصول التاريخية والأسس السيوسيولوجية، إطار جديد مقترح"، **مرجع سابق**، ص 14 .

(2) ضياء الدين زاهر : "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي"، **مرجع سابق**، ص ص 9-10 .

(3) عبد الغني النوري : **مرجع سابق**، ص 21

موضوعاً للكثير من المؤتمرات والندوات والبحوث، أشارت أغلبها إلى واقع الإدارة المصرية، وإلى أهم السلبيات التي تعاني منها، وأكدت على أن أزمة الإدارة التعليمية في مصر لا تختلف عن أزمة الإدارة في المجتمع بصفة عامة؛ **بل هي جزء منها، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أمراض الإدارة المصرية بصورة عامة، والتي حددتها كما يلي:** (1)

1- طغيان الأقدمية والمنصب الإداري والمركز الوظيفي على القدرة والإنجاز.

2- التحلل من الالتزام وخضوع القرارات للمساومة بعد اتخاذها وتعديلها.

3- الإدارة برد الفعل لاسيما عند حدوث المشاكل والأزمات.

4- مقاومة التغيير والسخرية من الجديد.

5- الحافز يستخدم لإخضاع العامل للولاء للقيادة وللرغبة في ممارسة السلطة عليه.

6- المقاومة والمعارضة في العمل للرؤساء خروج على القيم والعادات والتقاليد.

7- يعتقد بعض القادة أن الابتكار والتجديد بمثابة إضاعة للوقت، ويعاقب من يقوم بهما ولا يثاب أو يكافأ عليهما والالتزام بالقديم والتقليد.

---

(1) فاخر أحمد فريد علي :" الإدارة العربية والمصرية ونظام إدارة الجودة الشاملة "، **مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2000، ص ص 12 – 13

8- القرارات تتخذ بطرق غير رسمية والبعد عن عقد اجتماعات موسعة لاتخاذها .

9- أصبحت المحاباة والتحيز والمحسوبية أمور طبيعية ومقبولة .

10- تفتيت الجماعة وإزكاء روح الفردية وغلبتها على الوظيفة .

11- انعدام الإحساس بالوقت .

12- خوف المديرين من منح سلطات للعاملين في المستويات الأدنى، وانخفاض تفويض السلطة لهم .

13- الخوف من تحمل المسئولية والتردد في أداء العمل والشك في المحيطين وعدم الإقدام على التصرف السريع في المواقف .

ومن الصور السلبية التي تعاني منها الإدارة المصرية، الآتي: (1)

1- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم .

2- عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها .

3- محاولة بعض الرؤساء نسب إنجازات ومقترحات المتميزين لأنفسهم وإنكارها على أصحابها .

4- عدم الاستفادة من الكفاءات المتميزة .

5- عدم تناسب قدرات ومهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة .

---

(1) عزة صبحي عبد المنعم وآخرون : "تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي"، **مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2000، ص 14 .

6- عدم وجود معايير موضوعية لقياس الأداء وتقييم الكفاءة .

7- تقدير المسئولين للموظف المنافق الجاهل بدلا من الكفء الصريح .

8- عدم الوعي بأهمية اكتشاف الموهوبين في مجالات العمل وتبنيهم وتقديرهم .

9- الافتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق .

10- منح المكافآت والحوافز بدون تفرقة بين المبدعين المتميزين ومن دونهم.

11- اختيار القيادات الإدارية على أساس الأقدمية المطلقة أو العوامل الشخصية دون مراعاة للكفاءة والجدارة والتميز والتأهيل .

ويحدد (عبيد) أهم ملامح هذه الأزمة في : قصور الإدارة التعليمية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويعها لاحتياجات التعليم، حيث ارتبطت الأساليب الإدارية على جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينيات خطوط السلطة التقليدية، مما نتج عنه كبح حرية المعلم داخل الفصل، وقيد لحرية المدرسة داخل الإدارة التعليمية، ومحدودية لمساحة الحركة للإدارة التعليمية داخل القنوات المركزية مع تعدد مختصيها، وتداخل مسئوليات اختصاصييها . [1] ويرى (حجي) أن إدارة التعليم في مصر تعاني من مشكلات عديدة سواء كان ذلك على المستوى القومي أو المحلي أو الإجرائي، من أهمها : عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة للتعليم، وضع أهداف يصعب تحقيقها، عدم استقرار سياسات التعليم، وضع سياسات

---

(1) وليم عبيد : المشروع القومي للتعليم ؛ استراتيجية تطوير التعليم 1987 – 1990، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص ص 20–21.

لا تلقى اتفاقا ويرتبط غالبيتها بواضعيها، جمود تنظيم الإدارة التعليمية، ديكتاتورية القرار التعليمي.[1]

كما يرى (جوهر) أن المناخ الإداري السائد داخل المؤسسات التربوية لا يشجع على الابتكار، ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية، **يؤيد ذلك ما يلي :**[2]

- المدارس في حالة ازدحام شديد بالطلبة، ويعاني من هذا المعلمون والإدارة التعليمية .
- سلوكيات العاملين خليط متنافر من الجديد والقديم، الإيجابي والسلبي، المسئول وغير المسئول .
- جمود الإجراءات وتقادم طرق العمل .
- صناعة القرار في أحسن صورها مسألة قد تصيب وقد تخطئ .
- علاقة العمل يسودها التنافس على موارد محدودة، مع غيبة الفرص المواتية للعمل الجماعي المسئول .
- المناخ المدرسي يكرس التمسك بالمألوف وتثبيط الأفكار الجديدة الابتكارية.
- التيارات الإدارية حريصة أشد الحرص على أمنها الوظيفي بالبعد عن مخاطر التجريب، وهي في جملتها مسيطرة ومتسلطة .

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية والمدرسية**، مرجع سابق، ص 460 .

(2) صلاح الدين جوهر : " أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات "، **المؤتمر السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 243

فضلاً عن ذلك فمن أهم أسباب الأزمات التعليمية : استخدام الطرائق والأساليب التقليدية في الإدارة التربوية وكذلك القصور في توجيه وتشغيل الموارد البشرية والمادية الذي أدى إلى عجز الإدارة التعليمية عن حل كثير من المشكلات التي تواجه النظام التعليمي، ومن ثم العجز في تطوير التعليم بالشكل المطلوب وتحقيق أهداف المجتمع. كما أن أهم جوانب الضعف في الإدارة التعليمية يتمثل في نقص الاختصاصيين ذوي المهارات القادرة على مواكبة التغيرات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها .

وخلاصة ذلك أن الإدارة التعليمية في مصر تعاني من كثير من السلبيات، بعضها يرجع إلى أسباب موضوعية أو مجتمعية، وبعضها الآخر يرجع إلى أسباب ذاتية أو داخلية، وأيا كانت هذه الأسباب فإن النتيجة أن هذه الإدارة عجزت عن تحقيق أهدافها، وعن مواجهة الأزمة التعليمية التي تعاني منها النظم التعليمية في غالبية الدول العربية، ومنها مصر ؛ فضلا عن عدم قدرتها على ملاحقة العصر الحاضر وتطوراته .


الفصل الخامس
دواعي التغيير في مجال الإدارة التعليمية

التغيير سمة أساسية في الحياة اليومية، فهناك عوامل كثيرة تعكس التغيير، وتحتم هذه التغييرات المتعددة التي تشهدها المجتمعات إجراء إصلاحات جوهرية في النظم التعليمية حتى يحتفظ التعليم في المستقبل في تلك المجتمعات بالوظائف الرئيسة له، كما أن بقائه يتوقف بشكل أساسي على قدرته في الحفاظ على جودته وملاءمته لمتطلبات العصر، ولذا يمثل التغيير التربوي ضرورة حتمية في المؤسسات التعليمية، بل يعد من الأمور اللازمة والضرورية لتفعيل قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها، والتغير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناء على افتراضات فردية، بل هو عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء على عاتقه أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة وإنتاجية أفضل. [1]

ونظرة فاحصة لواقع الأزمة التعليمية، ولعناصر الإدارة في المؤسسات التعليمية تبين أن ثمة تغييرات ضرورية ومطلوبة في كل عنصر من عناصر الإدارة التعليمية؛ فالأهداف الرئيسة لإدارة المؤسسات التعليمية من المفترض أن تتبلور في التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز [2]. ولا معنى لإعادة البناء في مجال التعليم وإعادة تنظيم المدرسة لمواجهة هذه التغيرات، دون إحداث تغييرات حقيقية في إدارته. فالإدارة التعليمية تحوطها مجموعة من التغيرات والاتجاهات التي تفرض عليها ضرورة

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري: **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سابق، ص 240.

(2) علي السلمي: **الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية**، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 35، يناير 1991، ص 57.

التحـرك لمواجهـة الأوضـاع الجديـدة، و الإدارة التعليميـة في سـعيها نحـو التجديد والتغيير الهادف لابد أن تستفيد بشكل كبير من مجال إدارة الأعمال حتى يمكنها أن تواجه معطيات القرن الواحد والعشرين، ومن الأفكار التي تندرج في هذا المجال والتي تعطي حلولا لمشكلات إدارة التعليم، ما يعرف بإعادة البناء، وهو التغيير الجذري للعمليات . [1] وعلى الإدارة التعليمية هنا أن تستفيد من عوامل التغير الإيجابي في المجال الإداري والتعليمي؛ و تتجنب أو (تقلل) من عوامل التغيير السلبي . [2]

ومما لاشك فيه أن نجاح مدير المؤسسة التعليمية في تحقيق التغيير الإيجابي المنشود يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية الأسلوب المستخدم وعلى إدارة وحفز العاملين ومتابعة وتطوير ممارستهم باستمرار ذلك لأن مجرد إدارة المؤسسة التربوية بأسلوب كلاسيكي قد لا يحمل في طياته الاستعداد التام للتطوير والتغيير، ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يؤثر في فرص التغيير والتطوير .

ويشير مفهوم التغيير إلى مجموعة التحولات والتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أوالمجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً، وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل، أو قد يكون التغيير مرتبطاً بالحاضر

---

(1) Gerstner , L.V., et al : **Reinventing Education** , Entrepreneurship in Americas Public School , Penguin Book , New York , 1994 , p. 92

(2) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي**، مكتبة نانسي، دمياط، 2004، ص234.

واحتمالات الحدوث في المستقبل .[1] حيث يعرف التغيير على أنه " تحول من وضع معين كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة " ؛ وهو" التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معنية " .[2]

أي أن التغيير هو عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء؛ وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة ؛ والهدف منها هو تعديل أهداف واتجاهات وأسباب ونتائج وعلاقات واحتمالات للعائد وفرص السيطرة والرقابة ؛ كما أن التغيير هو ظاهرة مزدوجة، فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجية، كما قد يحدث بسبب عوامل ذاتية .

أما إدارة التغير فتعني استخدام الإمكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على المنظمة والأفراد وأقصر وقت وأقل جهد .[3] وتعرف إدارة التغيير بأنها الأعمال المرتبطة بتغير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي، وتجربة السلوك الجيد وإعادة التكوين مع المواقف والسلوك الجديد واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل . وتعرف أيضا بأنها رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن المعوقات ؛ وتعرف أيضا بأنها اتجاه مخطط للتجديد والتطوير في الظواهر

---

(1) فريد النجار : **مرجع سابق**، ص 54.

(2) محمد الصيرفي : **السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية "**، مرجع سابق، ص 206.

(3) **نفس المرجع** ، ص 207.

التعليمية والرقابة على العمليات الخاصة بها[1]. ومن ثم فإن إدارة التغيير في المجال التعليمي معنية بقدرة الإدارة التعليمية على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على العمل التربوي بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، وهي بهذا المعني تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المرسومة.

والمتغيرات العالمية في المجالات المعلوماتية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كلها تفرض إمكانية وصف النظام الحالي باللاثبات والتغير المستمر والتحول الجذري، ومن هنا فإن الإدارة الحالية مطالبة بأن تكون إدارة للتحول والتغيير والتجديد، وأن تكون إدارة تقود التغيير وتحدثه وتتحكم فيه وتوجهه، ولا تقف في انتظار ما سيسفر عنه التغيير من نتائج لتتعايش وتتساير معه .[2] وهنا أصبح يفرض الواقع المعاصر مجموعة من التحديات التي تفرض على الإدارة التعليمية أن تسلك منهجاً جديداً للتغيير من أجل إحداث التغير والتطوير، **وذلك من خلال :**

1- الاهتمام البالغ بتطوير التعليم وإحداث نقلة نوعية في مؤسساته وبرامجه وآلياته، وكلها أمور تتطلب إدارة جديدة .

2- حتمية الأخذ بمفاهيم وآليات الإدارة الحديثة التي تعتمدها الدول المتقدمة والمؤسسات العالمية . ومن أهم تلك المفاهيم والتقنيات ما يلي:-

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : **مرجع سابق**، ص 245 .

(2) نفس المرجع السابق ، ص 241

- منهج الإدارة الاستراتيجية التي تتفاعل مع المناخ المحيط، التي تستثمر الفرص وتتعامل إيجابياً مع المتغيرات .

- تكامل مجالات عمل الإدارة في نطاقات متتالية تبدأ بالمحلية وتتدرج إلى الإقليمية ثم العالمية .

- إدماج إدارة التغيير كعنصر أساسي في فلسفة الإدارة وهياكلها وآلياتها .

- الاعتماد على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، وتخصيص موارد مناسبة للبحوث والتطوير .

- العمل على خلق المنافع لأصحاب المصلحة وتحقيق رضاء الجماهير .

- الانطلاق في كافة أعمال الإدارة من الدراسة الواعية لاحتياجات المستفيدين، والعمل بمنطق ومعايير السوق .

- تعميق استخدام تقنية المعلومات في جميع فعاليات الإدارة واستثمارها في تحقيق التكامل والتواصل فيما بين وحدات الإدارة، وبينها وبين المتعاملين معها .

- اعتماد المدخل السلوكي الحديث في التعامل مع الموارد البشرية واستثمار طاقاتهم الذهنية والفكرية .

- التركيز على الأنشطة والفعاليات ذات القيمة المضافة الأعلى والتي يكون للجهة الإدارية فيها ميزة تنافسية، والتخلص مما عداها من أنشطة .

- التركيز على النتائج وتطبيق أساليب الإدارة بالأهداف والمحاسبة على الإنجاز .

- تصميم الهياكل ونظم العمل الإدارية بما يسمح بدرجة كافية من مشاركة المستفيدين من خدمات الإدارة، وتيسير تدفق المعلومات الكاشفة عن مستويات رضائهم وتمكينهم من الإسهام في تقييم أداء جهات الإدارة واقتراح سبل تطويرها . [1]

ومن أهم الأساليب المتاحة للإدارة في مواجهة التغيير ما يلي :

(1) الأسلوب التقليدي، والذي يتمثل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، ويعد هذا الأسلوب التقليدي دفاعي في طبيعته، ويتخذ شكل رد الفعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وعند اعتماد هذا الأسلوب تكتفي الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ولكنها تفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير . [2]

(2) التنبؤ : ويقصد بالتنبؤ : التوقع المبني على أسس علمية للأحداث المستقبلية التي يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المؤسسة . [3] حيث يعد الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير، ومن خلاله يتم الإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل . وهو أسلوب هجومي حديث في طبيعته، تبادر فيه الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي والاستفادة من التغيير حينما يحدث .

---

(1) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص ص 217-218.

(2) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 235

(3) نعيم حافظ أبو جمعه : **مرجع سابق**، ص 38

والتغيير داخل المؤسسة التعليمية قد يلقى قبولاً من البعض داخل المؤسسة التعليمية نظراً لإدراكهم بأن التغيير سوف يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، و قد تصطدم إرادة التغيير بمقاومة من بعض الأفراد داخل المنظمة التعليمية سواء كانت لديهم أسباباً للرفض أو لم تكن لديهم. **ويمكن إرجاع مقاومة الأفراد للتغيير داخل المؤسسة التعليمية إلى مجموعة الأسباب من أهمها:** [1]

- اقتناع الفرد بأن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، وأن التغير مضيعة للوقت .
- الخوف من المجهول، والحاجة للأمن والاستقرار الوظيفي .
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- الجهل بهدف التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره، والنتائج المترتبة عليه .
- مخاوف فقد مزايا مكتسبة، أو لتأثر مصالح الفرد الشخصية أو الوظيفية .
- التخوف من نتائج التغيير وعدم الثقة بمستقبله، وعدم الإلمام بإيجابياته .
- ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير.

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : مرجع سابق، ص ص 266 – 267

ويمكن تخفيض مقاومة التغيير بالمؤسسة التعليمية من خلال: التعليم والاتصال الجيد الذي يوضح الرؤية والهدف من التغير، وتعزيز روح المشاركة، و استخدام أسلوب التفاوض والإتقان، والتحكم والاستمالة، والإلزام الضمني أو الصريح، مع الإشارة إلى إمكانية النقل أو الفصل، في حالة معارضة التغييرات الإيجابية المقررة من قبل الإدارة العليا .ومحاولة إقناع المعنيين بالتغيير بأن التغيير بالمؤسسات التعليمية له إيجابيات وفوائد منها : ضرورة توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة، وتشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية، ضرورة مراجعة الخطط وتحليل النتائج، وتحديد الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، التعرف على مدى إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير، فضلاً عن تزويد الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية، كما توفر نسقاً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم. [1] وأنه يجب أن يكون لدى القيادات العليا القائمة على إدارة المؤسسات التعليمية القناعة التامة بأن التغيرات المتجددة الحالية تفرض على المنظمة أن تسعى نحو عمليات التغيير، وأنه من خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتخطيط للتغيرات اللازمة يمكن أن تصبح تلك المؤسسات أكثر فاعلية وأكثر قدرة في تحقيق أهدافها .

وفي المجال التعليمي يتطلب التغيير إعادة هندسة بنية الإدارة التعليمية، فهي العنصر المسئول والأساسي عن إحداث أي تغيير، وهذا بدوره يتطلب الاهتمام بثلاثة جوانب هي :

- تغيير الفلسفة والأخلاقيات والقيم والمفاهيم التي تعمل فيها ومن خلالها الإدارة التعليمية .

---

(1) المرجع السابق، ص 268.

- تنمية وتطوير النظم والهياكل للإدارة التعليمية .
- تدعيم وتنمية الكفايات الإدارية والقيادة التربوية، بحيث تمكن الأفراد من قيادة عمليات التغيير في مجتمع ما بعد الحداثة .[1]

ومن هنا تأتي أهمية التنمية المستمرة والشاملة للقوى البشرية، وكذلك جميع جوانب العملية التعليمية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية ؛ حيث إن الهدف من هذه التنمية هو إحاطة الأفراد بالنظريات والاتجاهات الحديثة والمتطورة في مجالات الإدارة، وكذلك تطوير أنماط تفكيرهم وسلوكهم الإداري . من أجل تمكين هؤلاء الأفراد من الحركة والمبادأة والابتكار في التعامل مع المستجدات وإحداث التغيير والتطوير المأمول على كافة المستويات الإدارية للمؤسسات التعليمية . ومن الأفضل أن يتم ذلك عبر شكلين متمايزين ومتناسقين معا : تنمية جماعية، وتنمية ذاتية، وتتم التنمية الجماعية من خلال برامج تدريبية مستمرة، أما التنمية الذاتية فتعتمد على أن يعلم الفرد ذاته بشكل مستمر، وينمي قدراته ومهاراته من خلال الاطلاع الذاتي، و الاستفادة من خبرات الآخرين .[2] ولقد كان من دواعي الاهتمام بقضية التنمية الإدارية في المجال التعليمي، أن عمدت الدولة لتوفير خدمات التعليم على نطاق واسع . وكان من الضروري الاهتمام بالتنمية الإدارية في مجال الإدارة التعليمية نتيجة الرغبة في إقامة نوع من الإدارة التعليمية يطبق مفاهيم اللامركزية الإدارية .

---

(1) أمين محمد النبوي : " مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي"، **مجلة التربية والتنمية**، العدد 13، السنة الخامسة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، 1998، ص 79 .

(2) شاكر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة**، مرجع سابق، ص 71 .


الفصل السادس
مجالات التغيير في إدارة المؤسسات التعليمية

لعل السؤال الذي يتبادر إلى الذهن عند دراسة التغيير في المؤسسات التعليمية هو : ما الذي يجب أن يتم تغييره وتطويره وتنميته في تلك المؤسسات ؟ حيث تشير أدبيات الإدارة إلى أن مجالات التغير التنظيمي متسعة ومتنوعة بقدر اتساع وتنوع أهداف التغير التنظيمي غير أن الذي يحدد مجال التغير التنظيمي هو الظروف الداخلية والخارجية لكل منظمة .

ومن المعروف أن أي مؤسسة تعليمية تتكون من عدة عناصر رئيسة ، و من أجل إحداث تغيير رشيد وشامل لهذه المؤسسة يجب أن يمتد التغيير ليشمل جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة . **وأكثر مجالات التغير في المنظمة هي :-**

- نظام الأفراد وسلوكياتهم : مثل تغير في اتجاهات الأفراد وإدراكاتهم ونظم الاتصالات والحوافز
- نظام هيكل المنظمة وطرق العمل : مثل تغير هيكل المنظمة من النظام الميكانيكي إلى النظام الحيوي وتبسيط إجراءات العمل والتوسع في برنامج الإثراء الوظيفي .
- تغير في مخرجات المنظمة : مثل التعديلات في مستوى جودة المنتج وأنواعه .
- النظام التكنولوجي : مثل إدخال آلات جديدة وإدخال نظم الكترونية جديدة واستخدام معدات جديدة .

- النظم الإدارية : مثل نظم جديدة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . [1]

وقد يأخذ التغيير مظاهر عدة منها : تغيير الهياكل التنظيمية ، وإجراء التعديلات اللازمة على الأساليب وتغيير سلوكيات العاملين الخاطئة، وزيادة الموارد المتاحة، وتقييد اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم الإداري . [2] لكنه يمكن إجمال هذه العناصر في ثلاثة مجالات رئيسة هي : الأفراد ، و جماعات العمل، والتنظيم. وهذا ما سيتم عرضه في الآتي :

أولا : الأفراد

الأفراد أحد العناصر الرئيسة التي تقوم عليها أي مؤسسة ، وفي حالة إحداث أي تغييرات في المؤسسة من أجل إجراء عمليات التطوير التنظيمي إنما ذلك يستدعي ضرورة التغيير في هذا العنصر؛ وذلك بغية إحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة ؛ حتى يمكنها أن تتوصل إلى الأداء الناجح للأفراد .

وقد يحدث تغيير في دوافع الأفراد في العمل أو في الأهداف الشخصية للعاملين، كما قد يحدث تغير في شخصية الأفراد في المنظمة من حيث مدى الاعتمادية أو الاستقلالية السلبية أو الايجابية التبعية أو الرئاسية، كما يمكن أن يكون التغيير في هياكل القيم و الاتجاهات النفسية والميول الخاصة للأفراد ، كما يمكن أن يحدث تغيير أو تقادم

---

(1) محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص218.

(2) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : مرجع سابق، ص 164.

في قدرات العاملين ومهاراتهم مما يوجب ضرورة تغيير وتطوير أساليب التدريب المتبعة معهم . كل هذه التغييرات يمكن أن تحدث للأفراد العاملين بالمنظمة سواء كان التغير في قيم العمل أو في تطلعاتهم أو دوافعهم وقدراتهم . وهنا يتحتم على المنظمة أن تغير في أعمالها ووظائفها وأهدافها بحيث تتفق وتتواءم دائماً مع أهداف الأفراد الشخصية .[1] وكذلك إذا قامت المنظمة بإجراء عمليات التطوير التنظيمي وصاحب ذلك تغير في أهداف المنظمة وتوجهاتها ، فعليه يجب أن يكون هناك تغيير مقابل في مهارات الأفراد وقدراتهم ودوافعهم وغير ذلك مما يلزم، وذلك من أجل إحداث التوازن والمواكبة للتغيرات التي تنشدها المنظمة .

ولإحداث التطوير التنظيمي في المجال الإداري التربوي يجب أن يتم الاعتبار أولا أن هذا التطوير هو نشاطاً آجلاً ، حيث إنه يتطلب الوقت والموارد البشرية والمادية دون تعجل، وفي نفس الوقت يتطلب أيضاً تطوير اتجاهات العناصر البشرية وأنماطها السلوكية بما يتناسب مع الإطار الفكري لهذا التطوير. فالتطوير تغيير لمفاهيم الفرد ودائرة معلوماته، ومرجعية سلوكياته، وتنمية ودعم لقدراته وإمكاناته وخبراته، مع ضرورة اقتناع القائد التربوي بأهداف التطوير وخططه وقيادته، فضلا عن تأهيل القائد التربوي ذاته للقيام بهذا التغيير .

وتفرض التحديات المعاصرة التي تواجه العمل التربوي اليوم على مدير المؤسسة التعليمية أن يكون له دور فاعلاً وملموساً في عملية التغيير، بحيث يكون قائدا للتغيير وموجهاً له وذلك من خلال العمل على إحداث تغييرات بمؤسسته تؤدي إلى تطوير جذري في عملية التعليم

---

(1) هناء أحمد سيد أحمد: دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003،ص ص 156- 157

والتعلم، مع العلم أنه لا يمكن أن يقوم بهذا التغيير حتى يُؤتي ثماره المرجوة، ولا يتم ذلك أيضاً إلا من خلال اقتناع المدير أولاً بعملية التغيير، وإقناع الآخرين به وبث روح الرغبة والتجديد في الفريق الإداري والفني الذي يعمل معه، وهذا حقاً ما يتطلبه عصرنا الحالي الذي يتسم بالتحولات السريعة في جميع المجالات.(1)

ويمكن تنمية القيادات التربوية من أجل التغيير من خلال ما يلي :(2)

- التنمية المستمرة للقيادات التربوية من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم، من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المستمرة من العلوم السلوكية بصفة عامة،والعلوم الإدارية بصفة خاصة
- تنظيم دورات تجديدية أثناء الخدمة بهدف تزويد شاغلي هذه الوظيفة بالمعلومات والخبرات المتجددة في المجال التربوي والإداري والمستحدث من تكنولوجيا الإدارة .
- إعادة النظر في أساليب التدريب المتبعة للمرشحين للقيادة التربوية وفي مختلف المستويات، بحيث تتسم الدورات التدريبية بوضوح الهدف وتنوع أساليب التدريب والتركيز على أساليب المناقشة، والحوار وعرض المشكلات الميدانية ووضع السيناريوهات لحلها وتبادل الخبرات وكتابة التقارير، وأن يستعان في برامج التدريب بالمختصين المناسبين .

---

(1) جمال أبو الوفا : " دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي "، **مرجع سابق**، ص 194.

(2) أحمد إبراهيم أحمد : **التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص ص 88-91.

- إعداد توصيف واضح ودقيق لكل وظيفة إدارية أو إشرافية في السلم الوظيفي من القاعدة إلى القمة.

- إجراء مقابلات شخصية للتعرف على شخصيات المرشحين للترقية وللتأكد من لياقتهم وقدراتهم على مباشرة أعمالهم القيادية، ووضع الضوابط المناسبة حتى تكون المقابلات موضوعية .

- اعتبار التعليم المستمر منهجاً لتطوير عمل القيادات التربوية، فلا يجرى التدريب فقط بمناسبة حركة الترقيات لشغل الوظائف القيادية، وإنما يكون التدريب بصورة دورية بصرف النظر عن حركات الترقية، ويستعان في ذلك بأساليب التعليم عن بعد كإصدار النشرات الدورية التوجيهية.

- التأكيد على أساليب الإدارة الديمقراطية من خلال برامج التدريب أو خلال تقارير التقويم بحيث تركز القيادات على تنمية روح التعاون والعمل كفريق ويتطلب ذلك للتوسع في مبادئ تفويض السلطة والتوسع في لا مركزية التعليم .

- المتابعة المستمرة لأعمال القيادات ميدانياً، ومنح حوافز مجزية للمجيدين الممتازين منهم والمبتكرين وبخاصة الذين يتغلبون على مشاكلهم بطرق مبتكرة غير تقليدية .

- يجب تحديد معايير واضحة عند اختيار القيادات التربوية (المديرين/ المشرفين) بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والعلاقات الاجتماعية .

- أن يكون الاختيار مبنياً على أساليب علمية وحديثة تراعي التطور الحادث في الفكر الإداري التربوي، والكفاءة الإدارية الفنية

والعلمية وذلك من أجل جعل المؤسسة التعليمية تتطور وفق التطور الحديث في الإدارة التربوية .

- يحتاج المديرون اليوم إلى مهارات معينة منها مهارات إرشادية أو إدارية عامة، وهذا يحتاج إلى نوع من التحفيز والتشجيع على النمو والتطوير بدلاً من تقديم المعارف الجاهزة، وكذلك مهارات التخطيط والتفويض وبناء الفريق وحل الصراعات والتفاوض .

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه مهما كانت القواعد والمعايير الأخلاقية التي يمكن أن يطورها المتخصصون العاملون في مهنة الإدارة التربوية فإنها لابد وأن تأتي متأثرة بالإطار الأيديولوجي والفكري والمستوى الحضاري الذي تعيشه الأمة، فالإداريون التربويون لم يأتوا من فراغ، وهم أيضا يعملون في مؤسسات لها أبعادها وجذورها الاجتماعية فالالتزام بهذه القواعد الأخلاقية أو بأية قواعد أخلاقية أخرى يتطلب الالتزام بأيديولوجية أو عقيدة معينة لها موقف محدد من الإنسان والكون والحياة . (1)

أي أنه لابد من أن يوضع في الاعتبار المنظور البيئي ومدى مناسبة التغيير المزمع القيام به مع الظروف المجتمعية المحيطة .

وبناء على ما سبق فإن تنمية وتحسين قدرات القيادات التربوية من خلال المداخل السابقة يؤدي إلى تغيير في اتجاهاتهم ومعلوماتهم والمرونة في التعامل مع متغيرات العصر، الأمر الذي يؤدي إلى تطويرهم

---

(1) شبل بدران : **الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 58 .

ذاتياً ، ومن ثم ينعكس عليهم ويؤدي إلى تطوير المؤسسة ككل وتحقيق التغيير المأمول .

ثانيا : جماعات العمل

إن جماعات العمل لها أهمية كبيرة داخل المنظمات، لما لها من تأثير على الأفراد المنضمين إليها وعلى المنظمة التي تنتمي إليها هذه الجماعات . فهي تعتبر حلقة الوصل بين أفرادها وبين المنظمة . وكلما تقابلت أهداف جماعات العمل مع أهداف وتوقعات المنظمة عن أفراد هذه الجماعات كلما أمكن التوصل إلى أداء عالي وفعالية تنظيمية . لذلك لابد للمنظمة التي تنشد النجاح أن تهتم بالتغييرات التي تحدث في جماعات العمل حتى يمكن تخطيط التطوير التنظيمي اللازم لمقابلة هذا التغيير وإحداث التوافق بين هذه الجماعات والمنظمة .

وتعتمد الإدارة المعاصرة على فرق العمل كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها لتحقيق إنجازات في العمل لا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها ، وتستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والاتصالات في ربط فرق العمل . وتحقيق التواصل بينهم وتكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق؛ وبذلك تتهيأ فرص أفضل للعمل من خلال تكثيف الابتكار وتجديد الأفكار وتقصير دورة ابتكار منتج جديد مما يدعم الاتجاه للعمل الجماعي. كما يستند اهتمام الإدارة المعاصرة بتنمية عمل الفريق (العمل الجماعي) إلى أن المورد البشري يؤدي عملاً أفضل إذا تم تمكينه في إطار التعاون مع زملاءه بدون رقابة خارجية ، كما أن تحميل الأفراد مسئولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة وليس مجرد كونهم أجزاء، وأخيراً فإن جمع الأفراد للعمل في

فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات في عصر المعرفة والثورة التقنية .[1]

ومن أمثلة التغييرات التي تحدث في جماعات العمل ما يحدث في تشكيل الجماعة نفسها من حيث الأعضاء المكونين لها ؛ والتغيير في قيم ومعايير الجماعة ، أي أنماط السلوك الواجب إتباعها من أفراد الجماعة . وقد تزداد الجماعة تماسكاً أو يقل تماسكها ، وقد تتغير أساليب الاتصال بين أفراد الجماعة وأساليب اتخاذ قرارات الجماعة ، كما قد تتغير أهداف الجماعة نفسها . كل هذه التغييرات في جماعات العمل يكون لها تأثير في عمليات التغيير أو التطوير التنظيمي الذي يتم في المنظمات[2].

والمدير الفعال يمكن أن يحقق لجماعات العمل ما يلي :-[3]

- تحقيق التضامن والتماسك بين جماعات العمل بحيث تغدو وكأنها فريق عمل متكامل وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار وإدارة الصراعات المختلفة التي تنشأ بين جماعات العمل .
- قيامه بدوره كمعلم، ومن أجل ذلك يجب معرفة الاتجاهات السلوكية لدى العاملين، وأن يكون لديه القدرة على الاتصال

---

(1) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 59

(2) هناء أحمد سيد أحمد : **دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم**، مرجع سابق، ص ص 157-158

(3) أحمد إبراهيم أحمد : **التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية**، مرجع سابق، ص ص 91-93

الشخصي وتنمية قدرات المرؤوسين فعلاً والعدالة والموضوعية وتشجيع الأداء الجيد وإثباته .

- خلق مناخ مفتوح يتسم بالكفاءة والفعالية ، ويتعامل مع البيئة والمجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة التعليمية .
- إشباع الحاجات الاجتماعية وإتاحة فرص متنوعة لظهور قيادات داخل مؤسسته، وفي ذات الوقت يرتفع مستوى الأداء وإنجاز العمل وتحقيق أهدافه .
- الاهتمام الأساسي بالمعلمين، والاستماع إليهم وإتاحة الفرص للمعلمين لتقديم مقترحاتهم .
- حفز المعلمين باستخدام النقد البناء وضرب المثل من خلال العمل الجاد ويقدم العون والاهتمام برفاهية المعلمين وتقدمهم الشخصي والمهني .
- ممارسة التوجيه والرقابة على المعلمين والأنشطة وكافة التفاصيل.
- إشراك المعلمين في السلطة وتشجيعهم على تحمل المسئولية .
- وضع كل فرد في المكان المناسب (الملائم) في الهيكل التنظيمي.
- تنمية الإحساس لدى المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ بأن المؤسسة قائمة على خدمتهم ومن ثم يجب العناية بها والمحافظة عليها .
- أخذ دعم ومساندة ومشاركة الإدارة العليا .
- التأكيد على مبدأ المشاركة ، وسيادة لغة الحوار في المؤسسة وأن المناخ التعليمي والإداري يجب أن يسوده الاحترام والتقدير .

- تهيئة المناخ الإداري و التربوي لتقبل التغيير ودعمه، بتعزيز ديمقراطية الحوار، والاستجابة الواعية للنقد .
- بناء نظام جديد للاتصال تكون قنواته المفتوحة في كل الاتجاهات وتتدفق فيها المعلومات بيسر وسهولة وبالكمية المطلوبة.
- تنشيط العناصر البشرية وحثها على تجديد مقومات وتطوير قدرتها على الابتكار .
- بناء الثقة بين الأعضاء وبالتالي العمل على بناء الحساسية التنظيمية لدى الأفراد .

وعلى الإداري الناجح إدراك أن :

- عملية التغيير أو التحديث لا تنجح إلا إذا كانت هنالك مشاركة وتعاون في وضع التغيير، بحيث يقتنع الأفراد والجماعات بأن الاقتراح نابع منهم وليس مفروضا عليهم فرضا من جانب الإدارة .
- على المدير أن يحرص على مشاركة أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين سيمسهم التغيير المقترح
- مناقشة الأفراد الذين سيمسهم التغيير المقترح لتبديد مخاوفهم ومناقشة من التغيير.
- يجب أن يكون التغيير المقترح خاليا من النزعات الفردية ، وذلك بأن يكون لمصلحة العمل فقط
- لابد من مراعاة التوقيت المناسب لإعلان التغيير المقترح . (1)

---

(1) يوسف مصطفى القاضي : **تساؤلات ومقالات تربوية ونفسية**، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، د ت، ص 260

وعلى هذا فإن المدير الناجح، هو الذي يعرف كيف يهيئ جواً من العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين أو لجماعة العمل، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل . وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبين العاملين معه وبين العاملين وأنفسهم . ومن ثم يستطيع أن يقود جماعة العمل إلى التغيير والتطور المنشود .

ومن الملاحظ أن هناك بعض المؤسسات التعليمية التي يطبق فيها المديرون النمط التسلطي. الأمر الذي يحتاج إلى تغيير في اتجاهات المديرين تجاه فلسفتهم للإدارة والتخلص من فردية القرار . وكما يشير " دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor " أن المناخ الذي يسود المؤسسات التعليمية يجب أن يتجه نحو نظرية (Y) غير المتسلط، ويجب أن يمتلك المديرين اتجاهات إيجابية تجاه المعلمين، وأن يعملوا على تحسين دافعيتهم والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم وتوفير الظروف المناسبة من خلال الوسائل المختلفة، وفي نفس الوقت يتوقع المديرون من المعلمين درجة عالية من التحكم الذاتي وتحمل المسئولية والقدرة على استخدام المصادر الإنسانية بطريقة جيدة، وهذا يتطلب من المديرين إعطاء الحرية للمعلمين لتوجيه نشاطهم، وتفويضهم بعض سلطاتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار . ومن ثم يمكن للمديرين أن يساهموا في تغيير سلوكيات المعلمين وفي ثقافتهم بما يمكن من نجاح عملية التطوير المنشودة . [1] ولذلك فعلى المؤسسات التعليمية التي تنشد النجاح محاولة

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية**، مرجع سابق، ص93

الوصول إلى النمط القيادي الذي يؤكد على زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية وزيادة العلاقات الإنسانية في نفس الوقت .

ثالثا : التنظيم

إن التنظيم أساساً هو هيكل يوضح مواقع الوظائف المختلفة للمنظمة ؛ والتي تحدد تبعاً لنشاط المشروع وأهدافه، وهو الذي يحدد هيكل العلاقات بين هذه الوظائف والإدارات والأقسام والوحدات والأفراد داخل المنظمة، كما أنه يوضح حجم السلطات الممنوحة والمسئوليات المخولة لكل جزء في المنظمة وخطوط الاتصال الرسمية داخلها، أي مَن يتصل بمَن، وكيفية انسياب المعلومات والبيانات بين إدارات وأفراد المنظمة، كما أنه يبين خط التسلسل الرئاسي بمعني مَن يرأس مَن، ومن أين يتلقي كل فرد المعلومات، كما أنه يوضح في النهاية السياسات والإجراءات وقواعد ونظم العمل التي تحدد كيفية أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة . ولا تبقى هذه المكونات للتنظيم على حالها وإنما تتغير من وقت لآخر، **حيث يمكن أن يحدث التغيير فيما يلي :** (1)

1- أهداف المنظمة وما يترتب عليها من تغيير في الوظائف والأنشطة المختلفة للمنظمة ؛ وبالتالي تغيير في توصيف هذه الوظائف .

2- كما قد يحدث التغيير في إنشاء أو إدماج أو إلغاء بعض الأقسام والإدارات مما يؤدي إلى تغيير هيكل التنظيم .

3- علاقات السلطة والمسئولية بين إدارات أفراد المنظمة .

---

(1) هناء أحمد سيد أحمد : **دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم**، مرجع سابق، ص ص 158-160

4- خطوط الاتصال ونظم المعلومات في المنظمة .

5- درجة مشاركة العاملين في اتخاذا القرارات .

6- إجراءات ونظم وقواعد العمل .

7- التكنولوجيا والآلات والخامات ورأس المال الذي تستخدمه المنظمة .

8- العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

يتضح مما سبق أن هناك عناصر أساسية داخل المنظمة لابد أن يحدث بها تغيير، وهي الأفراد وجماعات العمل وهياكل التنظيم، وهذه العناصر هي أساس أي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي، والذي لابد أن يراعى هو إحداث التوازن والتوافق بين الأجزاء المكونة لكل عنصر من هذه العناصر وبين هذه العناصر ونفسها وبعضها ببعض، ولكن يمكن القول: أن الأفراد هم المحور الأساسي للتغير والتطوير التنظيمي، لأنهم هم الذين يتأثرون في النهاية بأي تغيير يمكن أن يحدث داخل المنظمة سواء كان هذا التغيير في الأفراد أنفسهم أو في الجماعات أو في الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من أساليب ونظم وإجراءات للعمل . ولا بد أن تتغير العناصر السابقة للتنظيم بالشكل الذي يؤدي دائماً إلى حدوث التوازن بينها .

ومن أجل إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، هناك مجموعة من التوجهات والسياسات التي ينبغي القيام بها داخل التنظيم، من أهمها: [1]

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية**، مرجع سابق، ص ص 94-98

- توحيد مصادر السلطة داخل المؤسسة التعليمية ؛ حيث إنه من خلال البحوث والدراسات والمستجدات التي أجريت على المدرسة المصرية، وجد أن هناك تعدد وكثرة في القيادات التربوية والتعليمية ، الأمر الذي دعا إلى حدوث تضارب في الأدوار والمسئوليات ويتوجب ذلك ضرورة توحيد مصادر السلطة في المدرسة لحسن إدارتها وتنظيمها .

- ضرورة استحداث وظائف ومعايير جديدة تواكب التغيرات التي طرأت على المؤسسة التعليمية ، وفي نفس الوقت استغلال الموارد البشرية الموجودة في المدرسة أقصى استغلال عن طريق :-

  - تحديد مهام كل وظيفة نظراً لأن هناك عدداً كبيراً من الوظائف والمستويات في المؤسسة مع ضرورة الاستفادة من خبرات العاملين الطويلة .

  - التخلص من العمالة الزائدة (تكدس أعداد كبيرة من القيادات في المؤسسات التعليمية)

  - توضيح الوظائف الجديدة وشرح أساليب وإجراءات العمل والتدريب عليها مثل : (أخصائي تدريس، أخصائي نفسي، أخصائي تكنولوجيا ، أمين معمل، مساعد أول للمعمل، ... وغيرها) .

  - إعادة توزيع الاختصاصات الإدارية وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات السلطة والمسئولية عبر كافة المستويات الإدارية .

- تقليل عدد العاملين في الإدارة التعليمية من مديري عموم ومديري مراحل ومديرين ونظار ووكلاء، فكثرتهم تؤثر على عدم تحديد

الواجبات والمسئوليات والتضارب في القرارات، ومن ثم لابد من إعادة النظر في برامج الترقي بناء على حاجة المدارس، ويتم الاختيار بناء على مقاييس الكفاءة وليس الأقدمية .

- المرونة عملية ضرورية لإضفاء الحيوية على الهياكل التنظيمية من أخطار الجمود الإداري لملكات ومواهب الإبداع والابتكار .

- إعادة النظر في القوانين الإدارية والمالية التي تنظم العملية التعليمية والتنظيمية فالمتغيرات السريعة التي طرأت على أنظمة الإدارة تفرض بالضرورة على أي مؤسسة تعليمية الأخذ بتحديث العمل الإداري بها على نحو يتناسب مع المستجدات التي تطرأ على شبكة العلاقات بين إدارة هذه المؤسسة والمجتمع الخارجي .

- تنظيم العلاقات بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية واحترام القوانين والتعليمات المنظمة بحيث يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يعبر عن الجودة الداخلية لأداء المدرسة .

وتدل خبرات الأمم التي سبقتنا في محاولات تطوير التعليم على أن المؤسسات التعليمية والمدارس الجيدة تتصف بما يلي :-

- مدارس أتيحت لها قيادة إدارية رشيدة تعالج مختلف ألوان النزاع فيها ، سواء بين الإدارة والمعلمين أو بين المعلمين بعضهم البعض، أو بين المعلمين والطلاب أو بين الطلاب بعضهم بعضاً بطريقة ديمقراطية .

- إتاحة الفرص الواسعة لهيئات التعليم والطلاب للمشاركة في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات وتنظيم الأعمال .

- سيادة جو من الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون بين الأسرة والإدارة والمعلمين بعضهم بعضاً وبين المعلمين والطلاب وبين الطلاب أنفسهم .

- إشراك المديرين المباشرين في وضع الخطط، حيث يلحظ وجود فجوة واسعة بين تصورات واضعي سياسة التطوير المركزية والممارسين لعملية التطوير ذاتها ، فواضعو السياسة التعليمية كلما صعدوا على مدارج السلطة التعليمية يتزايد بعدهم عن المدارس، وليس البعد قاصراً على البعد الجغرافي ولكنه بعد الرؤية وفي قصور مناخ العمل في المدارس، وفي معرفة المحددات والقيود الثقافية و الإيكولوجية التي يفرضها الواقع الفعلي في بيئة المدرسة .

- أن تتعاون وزارة التربية والتعليم والجامعات والمناطق التعليمية وجميع المعنيين – وفي ضوء أن التعليم " نسق ثقافي إيكولوجي " – بدراسة أوضاع التعليم في نطاق كل مركز وتحديد مشكلاته وترتيب أولويات التطوير، ويجب أن تمتد صلاحيات هذه المراكز بحيث تشمل : البحث والتطوير وتنمية العاملين في حقل التعليم في آن معاً ، وان تكتفي الوزارة المركزية باقتراح أهداف التغيير واقتراح خطوطه الرئيسية .

- التحول من المركزية إلى اللامركزية : إعادة النظر في بنية الإدارة التعليمية والمدرسية وتسلسل مواقع اتخاذ القرار بما يحد من المركزية الحاكمة والمقيدة للمؤسسات التعليمية ، وان تتسع مواقع اتخاذ القرار وحرية التصرف عملياً ومالياً إلى مستويات الوحدات اللامركزية ، وفي ضوء متطلبات الإنجاز السريع

والكفاء على مختلف المستويات يجب الأخذ بالتقنيات والتكنولوجيا الحديثة كاستعمال الكمبيوتر في إدارة وتسيير مرافقها وعملياتها الإدارية .

- مدخل الخطوة بخطوة : أن التطوير والإصلاح الشامل لكل عناصر المنظومة التعليمية يستحيل عملياً أن يحدث متزامناً بعضه مع بعض، فمع الإيمان بالتكامل والترابط والتفاعل لابد من المرحلية وسياسة الخطوة بخطوة .

- التخطيط من المدى القصير إلى المدى البعيد وضرورة أن يتبنى متخذو القرار الخطط طويلة المدى لتطوير المؤسسات التعليمية، والإعداد لهذه الخطط وإعادة التدريب، ويرتبط بإعادة الصياغة في التعليم التأكيد على عدم جدوى التخطيط الاستراتيجي إذا لم يكن موجهاً برؤية إستراتيجية مجتمعية .

- تعميق روح الاستقلالية الذاتية في داخل المؤسسة بهدف ضمان المزيد من الفاعلية عن طريق استخدام المدرسة وليس المنطقة التعليمية (الإدارة التعليمية) كوحدة رئيسية لصنع القرار التعليمي وذلك فيما يختص بالمنهج المدرسي والأفراد سواء كانوا معلمين أم طلاباً .

- تغيير وتعديل نظم التقييم والترقية السائدة في المؤسسة التعليمية والتي تتم على أساس الأعمال التقليدية والخبرات المعروفة والتي تفتقد إلى الاهتمام بتطبيق المعرفة الحديثة لتقييم الأداء التدريسي والإداري من أجل تطويره بما يتلاءم مع سمات العصر الراهن بالإضافة إلى مراعاة التخصص الأكاديمي لدى المديرين .

- التحول من الهيكلية إلى الشبكية : حيث تعني الهيكلية تنظيمات جامدة تحدد فيها علاقة السلطة وفق محددات مسبقة وتستهدف تحقيق غايات محددة، أما الشبكية فهي تنتمي إلى تنظيمات مرنة تحدد فيها علاقات السلطة وفق ما ينشأ من عمليات وأنشطة تستهدف تحقيق أهداف مختلفة ومتنوعة، وتعني مجموعة من الأفراد يتحدثون مع بعضهم البعض ويتقاسمون الأفكار والمعلومات وإيجاد الروابط بينهم، وتهتم بحفز الأفراد لتحقيق الاعتماد على الذات وتبادل المعلومات وتحسين العمل، والتشارك في الحوار، ومن ثم تغيير المجتمع ككل .

- أن يكافأ الجهاز مادياً ومعنوياً نظراً لعظم مسئولياته وارتباطه بجميع عناصر العملية الإدارية

- التحول من الاختيار الواحد إلى الاختيارات المتعددة وتنمية البدائل، من التحولات التي انشغل بها رجال الإدارة بصفة خاصة وتفسيراتهم لعملية اتخاذ القرار . كاختيار ومفاضلة بين بدائل عدة . كما إن رجال الإدارة التعليمية يؤكدون على ذلك في أهمية المشاركة والإعداد المهني للكوادر البشرية واستخداماتها وتدريبها على بعض التقنيات والأساليب المعاصرة في عملية اتخاذ القرار التربوي .

- الديمقراطية تبدأ من المدرسة وينبغي أن تؤكد من خلال بيئة التدريس / التعليم، ومناخ التفاعل، ومن خلال المرونة في التسلسل الهرمي للسلطة ومن خلال اللامركزية في ممارستها العريضة والصحيحة .

- ينبغي إعطاء حرية وتوفير فرص أكثر لاتخاذ القرار المناسب للمدارس والمديرين والنظار والمعلمين أو اتحاد الطلاب وهذه المسئولية ينبغي أن تكون مصحوبة بالمساءلة .
- المكافأة والتقدير أفضل بكثير من العقوبات لدعم التغيير والتطوير.


الفصل السابع
أهم وظائف المديرين
والحاجة إلى تنميتها من أجل قيادة التغيير

يرى العلماء أن السلطة الرسمية التي تمنح للمدير تؤدي إلى الدور الأول له وهو قيادة القوى العاملة، ثم دوره الثاني الذي يتلخص في الاتصال، ثم دوره الثالث وهو اتخاذ القرارات، ووظائف المدير الثلاث الفعلية تعتبر أساسا ومنبعا لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.[1] ويمكن توضيحها في الجدول التالي :

جدول رقم (2)

يوضح العمليات الإدارية وما يقابلها من مهام للمديرين

العملية الإدارية	المهام	العناصر
تخطيط	الاتصال	إدارة أفكار
توجيه ورقابة	القيادة	إدارة قوى عاملة
تنظيم	اتخاذ قرارات تنفيذية وفنية	إدارة أشياء

والأدوار الثلاثة من قيادة واتصال واتخاذ قرارات لا يمكن وضعها بطريقة منهجية ؛ كالقول إنها تبتدئ بالقيادة وتنتهي باتخاذ القرارات، أو القول أن أحدها يمكن أن يستخدم وحده دون الآخر . لكن الأدوار الثلاثة متكاملة وتتصف بالترابط المتبادل .[2] وفي المؤسسات التعليمية يجب أن تتم هذه الوظائف في مناخ إداري يتسم بالعلاقات الإنسانية . ومن هنا سيتم دراسة هذا الجزء من خلال عرض الوظائف وما تحتاج إليه من تغيير في ضوء التغيرات المعاصرة، حيث يتم عرض القيادة ثم الاتصال فاتخاذ القرار وأخيرا العلاقات الإنسانية .

---

(1) إبراهيم عبد الله المنيف : الإدارة ؛ المفاهيم – الأسس – المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض 1983، ص 146

(2) المرجع السابق، ص 148

أولا : القيادة

حظيت القيادة في الإدارة التربوية بمكانة مهمة، نظراً لما تقوم به القيادة الفعالة من دور بارز وأثر ناجح في تنظيم الجهود وتنسيق الطاقات لتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها المؤسسات . حيث تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة، وتتضح أهميتها من خلال تنشيط سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم مع تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.[1] وكثيراً ما يكون إخفاق المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها راجعاً إلى ضعف في الإدارة أو قصور في مقومات التنظيم، أو لعدم وجود القيادة ذات الكفاية العلمية العالية .[2]

ولقد تغيرت الاعتبارات الكلاسيكية التقليدية عن القيادة ؛ إذ كان ينظر إلى القيادة على أنها عملية معقدة تتطلب مهارات عالية جداً . حيث تغيرت النظرة من جراء البحوث الاجتماعية الحديثة وخاصة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ؛ واتضحت مسألتين : فيما يتعلق بالمسألة الأولى، لا توجد متطلبات معقدة من المهارات بحيث تضمن لنا الفعالية في القيادة في جميع الظروف والمواقف ؛ ومعنى ذلك أن اختلاف المواقف والظروف الاجتماعية يتطلب مواصفات مختلفة للقيادة. أما المسألة الأخرى فهي أن القيادة تعمل مع الجماعة أي قيادة الجماعة، ومعنى ذلك أن أعضاء الجماعة هي التي تنمي بعض الاتجاهات

---

(1) شبل بدران : **الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص93 .

(2) سعد جاسم الهاشل :"القيادة التربوية في الفكر المعاصر" **حولية كلية التربية، جامعة قطر**، العدد 5، السنة، 1987، ص ص 250-251.

والتوقعات عن شكل القيادة المطلوبة ، أو نوع القيادة المطلوب بحيث يتناسب مع هذا الشكل أو مع هذه الجماعة . ومعني ذلك ارتباط القيادة بالعلاقات الاجتماعية ، أي أن الإداري يعكس القيم التي تدين بها الجماعة وحاجات الجماعة وله القدرة على التنسيق بين أعضاء الجماعة كي تحقق هذه القيم . فالقيادة في التنظيم البيروقراطي مثلا لها بعض المواصفات بسبب أن عملية اتخاذ القرارات في التنظيمات الضخمة تميل إلى أن تكون عملية جماعية . و يجب في هذه الحالة أن يتمتع القيادي بقدرات غير عادية لكي يمارس التنسيق الضروري، وتصبح القيادة سواء في الإدارة العامة أو في مشروعات الأعمال هي مسالة التوفيق والتوجيه والتنسيق وأن يشيع روح الولاء داخل التنظيم والعمل المثمر المتجاوب مع الأهداف العامة للتنظيم . وهذه مهمة شاقة وصعبة لذلك فإن الأفراد والعاملين يهتمون بالعلاقات الوثيقة وبالاتصالات الشخصية . (1)

ويتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً للقيادة الإدارية يتماشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة، يتضمن العناصر التالية:- (2)

- القيادة ..تنسيق لجهود الموارد البشرية .
- القيادة ..توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص .
- القيادة ..مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة .
- القيادة .. ريادة .

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1978، ص 176

(2) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 71 .

وعناصر القيادة هي :-

1) جماعة من الأفراد .

2) هدف مشترك لهذه الجماعة ويسعون لتحقيقه .

3) عمل مشترك أو أنشطة تتجه نحو الهدف تتطلب اختلاف المسئوليات بين أفراد الجماعة .

4) شخص يقوم بمسئولية قيادة الجماعة نحو تحقيق الهدف، يكون قادرا على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الجماعة، بهدف توجيه نشاطها نحو تحقيق الأهداف المنشودة . (1)

وتتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحول دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والتشجيع والحفز . فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسئولياتهم ويبدعون في إنجاز النتائج المستهدفة منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية في ضوء الفلسفة والاستراتيجية العامة للمنظمة التي ينقلها القائد إليهم . ويكون دور القائد أساساً هو تكوين تلك الفرق وتوفير المناخ الملائم لانطلاقهم في العمل ومتابعة تطورهم في الأداء وإمدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء.(2)

---

(1) فضلاً راجع :

- أحمد إبراهيم أبو سن: **الإدارة في الإسلام**، مكتبة وهبة، القاهرة،1984، ص96
- محسن العبودي : **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 34 .

(2)على السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 71

وحيث إن الإدارة المدرسية لا تنفصل عن المجتمع، فهي منظومة فرعية من منظومة كبرى هي الإدارة التعليمية ؛ والتي بدورها تعتبر منظومة فرعية للمجتمع، والقائد الفعال يكون هو القادر على صهر أهداف إدارته مع أهداف المجتمع، فلا يفصل بين المدرسة والمجتمع بل يعمل أقصى جهد لتحقيق أهداف المجتمع وأهداف المدرسة في نفس الوقت .

ومن مقومات القائد الفعال ما يلي :

- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة.[1]

وبتقدم المعرفة والمعلوماتية وتسارعهما، ستزيد الحاجة إلى القادة الأكفاء الذين نالوا قسطاً وافراً من التعليم والتدريب، والذي يمكنهم أن يروا المشكلة ككل وحسب الأجزاء المكونة لها، وفي مجال الإدارة العامة يلزم توافق القادة الإداريين الذين يلمون بموضوعات متنوعة وتخصصات كثيرة، وبالتالي يمكن القول أن وظيفة التوجيه أي توجيه الجماعة هي الوظيفة الديناميكية في الإدارة .[2]

---

(1) شبل بدران : **الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص95

(2) محمد سعيد عبد الفتاح : **مرجع سابق**، ص 169

ومن هنا فإن احتياجات القيادة الإدارية في الوقت الحالي أكبر بكثير مما كانت عليه منذ جيل مضى ؛ وفي الوقت الذي كان فيه من الممكن تشغيل الفرد الذي يتمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والأمانة لكي يملأ أي وظيفة قيادية في مشروعات الأعمال أو في الإدارة العامة، إلا أنه يلزم في هذه السنوات أفراداً على درجة عالية من المهارة والتدريب في كافة الميادين.

ويستطيع أي قائد أن يصبح قائد تغيير من خلال قدرته على توزيع القوة والأدوار وخدمة أهداف وحاجات الفريق . حيث يلعب قائد التغيير الدور الاستراتيجي بالمشاركة ودعم الديمقراطية وروح الفريق .

ويمكن ذلك من خلال نظريات ونماذج قيادة التغيير التالية :-

1- التغيير من القمة إلى القاعدة :- حيث يتم طرح التغيير من مبادرات الإدارة العليا في المنظمة أو فريق العمل وفق إستراتيجية معينة مع تحديد القدرات والطاقات المتاحة، إلا أن فرص النجاح محدودة للتغيير وفق هذه الطريقة ما لم يتم مشاركة ودعم العاملين لبرنامج التغيير. (1)

2- التغيير من أسفل إلى أعلى :- حيث يبدأ التغيير من جميع المستويات التنظيمية داخل العمل، ويقوم المديرون في المستويات الإشرافية والإدارة الوسطى بدور وكلاء التغيير والتطوير . ويعتبر هذا الأسلوب ضروري للتجديد التنظيمي حيث الحاجة إلى ضرورة إعادة ترتيب العمليات والتكنولوجيات لمتطلبات التحديث .

---

(1) فريد النجار : مرجع سابق، ص 90

3- التغـيير بزيـادة الأداء التنظيمـي :- و يقـوم علـى فكـرة زيـادة القـدرات والطاقـات التنظيميـة عـن طريـق تحسـين المنـاخ التنظيمـي وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الأداء المثالي . (1)

وهنا تبرز مجموعة من التسـاؤلات : مـن أيـن يـأتي هـؤلاء القـادة ؟ كيف يتم اختيار القادة الإداريين؟ كيـف يمـكـن تنميـة هـؤلاء القـادة ؟ وما هـي درجة التدريب الذي يجب أن يحصلوا عليه ؟، كيـف يـتم حصـر الإداريين الأكفاء الذين يستحقون الترقية ؟ ما هـي طريقة الأداء المرضية المطلوبة من هؤلاء القـادة ؟ كيـف يمـكـن التـخلص مـن القـادة الـذين لم يظهروا نجاحا ؟

وبصـدد الحديث عن القادة الإداريين، يمـكـن النظـر إلـي الجهـود التي تبذلها المنظمات المختلفة بقصد تحسين طريقة اختيار القادة وكيـف تسـعي إلـي تنميـة هـؤلاء القـادة مـن خـلال بـرامج التـدريب الـتي تعـدها وتقدمها . ولقـد أجريت دراسـات كـثيرة – خـلال السـنوات الماضـية – عـن السـلوك الإداري في محـيط الصـناعة وفي محـيط الإدارة العامـة ويمـكـننـا الآن الاستفادة من كافة هذه الدراسـات ومن النتائج التي أتت بها وبصفه خاصة في مجـال تطبيقها العلمي . (2) .

ثانيا : الاتصال التربوي

في ظـل التحـولات العالميـة وثـورة المعلومـات والاتصـالات، نجـد أن التكنولوجيا المتقدمة ترتبط بشـكل أو بآخر بالتقدم الحـادث في تقنيـات

---

(1) نفس المرجع السابق، ص 91

(2) محمد سعيد عبد الفتاح : مرجع سابق، ص ص 175 – 177.

الاتصالات، وقد ارتبط نجاح المنظمات بوجود نظام فعال للاتصالات تعتمد عليه .

ومن المعلوم أن الاتصال هو وسيلة لنقل و تبادل المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأفكار، حيث يعرف الاتصال على أنه تبادل المعلومات وإرسال للمعاني [1]، فهو : عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص إلى شخص آخر أو آخرين، بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى. ويتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة بين الجانبين.[2] وهذا جوهر عمل المنظمة .ويعد الاتصال لب السلوك الاجتماعي، فهو عملية ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين . [3]

وفي مجال الإدارة التعليمية، تعرف الاتصالات الإدارية أنها : تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو من غير قصد على مدركات شخص آخر، أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية . [4] أي أن الاتصال في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية يُعنى به : مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت . وقد يتم الاتصال بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر إلى مجموعة

---

(1) Dessler , Cary , **Organization Theory** : Integrating structure and Behavior , N.J. Prantice – Hall Inc, 1980 , P. 89.

(2) إميل فهمي : **الاتصال التربوي (دراسة ميدانية)**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 12.

(3) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي** : مرجع سابق، ص 121.

(4) هاني عبد الرحمن الطويل : **مرجع سابق**، ص 25.

من المجموعات داخل البناء التنظيمي الواحد، وبينه وبين المنظمات الأخرى على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق أهداف مشتركة، وفي ضوء فلسفة معينة، سواء على المستوى القيادي أو الإشرافي أو على المستوى الإجرائي التنفيذي .[1]

أهداف الاتصال :

إن الهدف الرئيس للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، **وأهم أهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري هي :**[2]

1- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .
2- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل .
3- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا .
4- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع .
5- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية .
6- اتخاذ القرارات اللازمة .
7- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين .
8- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل .

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص 246

(2) طارق عبد الحميد البدري : **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 146 .

9- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا .

10- الاستشارة ومناقشة المشاكل .

وتبرز أهمية الاتصال التربوي في الجهاز الإداري في الإدارة التعليمية من خلال دورها في : [1]

1- تحقيق الأهداف .

2- تناول المشكلات وطرق علاجها .

3- إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة .

4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .

5- يمثل الاتصال جزء رئيسي من مهام المسئولية في الجهاز الإداري داخل المؤسسة ، مما تنشأ عنه الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة

6- توجيه العاملين وتقييم أدائهم .

7- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها .

8- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات .

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص248.

9- الاتصال يعد من الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المؤسسة التعليمية .

10- عملية الاتصال داخل المؤسسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسة التعليمية .

11- الاتصال يعطي إحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع من الروح المعنوية .

ولقد كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الإدارية الاجتماعية والاقتصادية [1] وتزداد حدة هذه المشكلات في الوقت الحاضر، بعدما ازدادت المعلومات والمعرفة بشكل لم يسبق له مثيل، حيث يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم معرفة الأفراد لطبيعة جهود التطوير الإداري والغرض منه وآثاره ونتائجه إلى مقاومة هذا التطور.[2]

ولذلك لا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات في العملية الإدارية، لأنها إحدى الدعائم الهامة التي يرتكز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، كما يتحقق من خلالها التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والنشاطات الخاصة بالعمل الإداري، وتتوقف جودة الاتصالات على مدى

---

(1) إجلال عبد المنعم حافظ و علي محمود المبيض : **موضوعات مختارة في الإدارة**، مطبعة الإيمان، القاهرة، 1994، ص 286.

(2) عايدة سيد خطاب : **إدارة الأفراد في ظل استراتيجيات الإدارة**، دار صفا للطباعة، القاهرة، 1992، ص 39.

فعاليتها وسلامة انتقال الأوامر والقرارات والنتائج والبيانات، والاتجاهات عبر أقسام المنظمة .[1]

ومن أجل فعالية عملية الاتصالات يجب مراعاة ما يلي : البساطة والوضوح، واختيار الوسيلة الملائمة، والتعبير عن مضمون الرسالة بدقة لا تحتمل أكثر من تفسير واحد، ومراعاة التوقيت الزمني والاهتمام بتحديد الهدف، وتوفير الإمكانيات الفنية والمادية اللازمة، ومراعاة ثقافة ونفسيات جميع أطراف عملية الاتصالات، وأن يراعى تسلسل العملية عبر الخطوات المنطقية من خلال التمهيد لعملية الاتصالات . واختيار الموضوع بعناية ودقة، واستخدام الوسيلة المناسبة، والمتابعة الجادة المستمرة التي تتأكد من سلامة الاتصالات، وكذلك مراعاة : أن تعالج ما يعترض خطوط الاتصالات من عقبات بحكمة وعناية في الوقت المناسب، مع مراعاة استمرارية الوسيلة واستفادتها من التكنولوجيا الحديثة لتواكب التطور العلمي المستمر الذي يجعل عملية الاتصالات تحقق أهدافها دون عوائق فنية أو مادية أو بشرية .

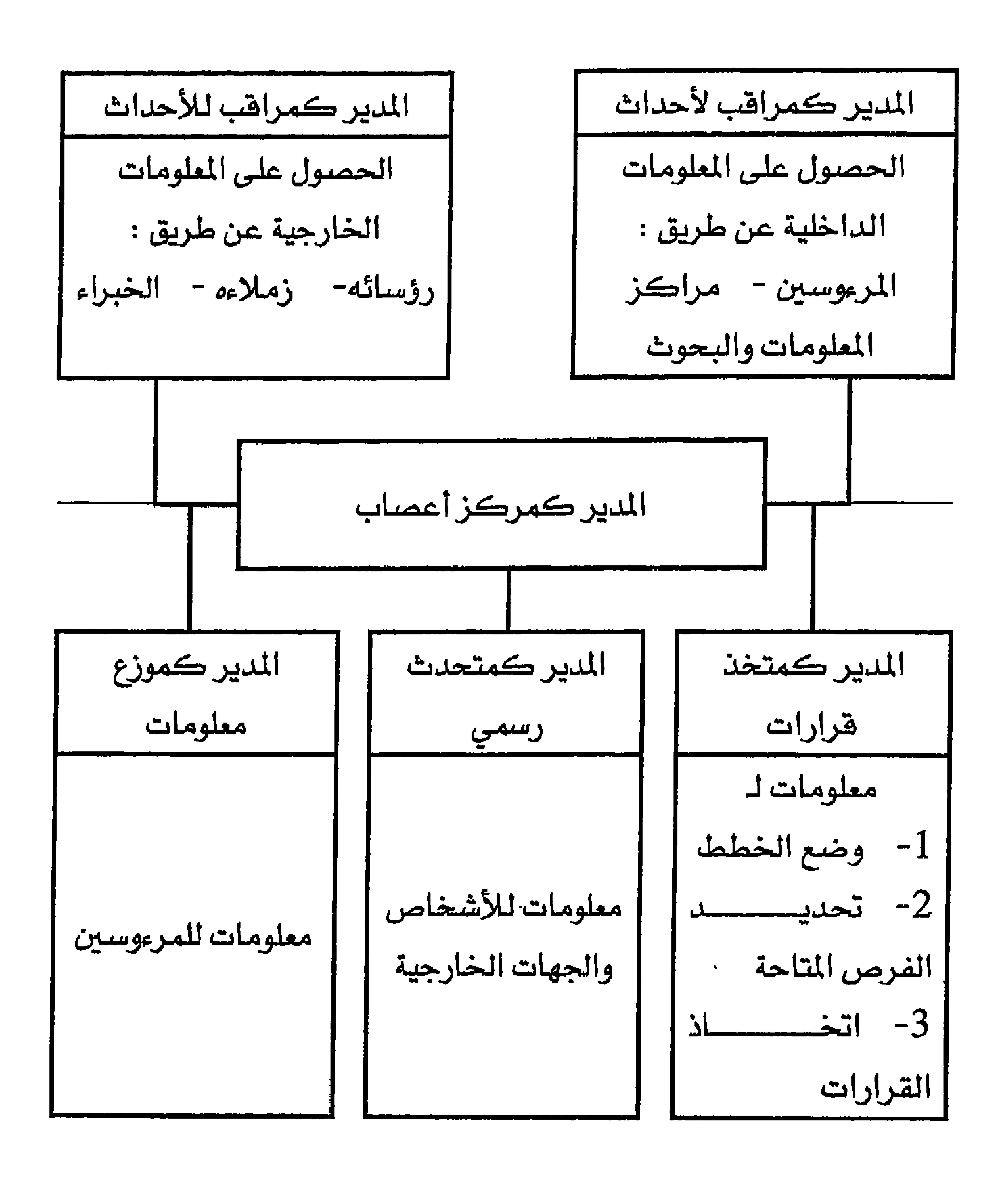
مدير الإدارة ووظيفة الاتصال :

لقد أوضحت الدراسات أن كفاءة الاتصال تتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرة تأثير القائم بالاتصال في اتجاهات وسلوك الأفراد من خلال قدرته على تزويدهم بالمعلومات المفيدة لهم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم . ويوضح الشكل رقم (1) التالي موقع المدير من عملية الاتصال [2]:

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص249 .

(2) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 121.



شكل رقم (1) يبين موقع ودور المدير في عملية الاتصال [1]

(1) المرجع السابق، ص 121.

ومن هنا فإن مدير المؤسسة التعليمية عن طريق وظيفة الاتصال يستطيع أن يوفر المناخ الصحيح والمناسب لقيام العملية التعليمية على أكمل وجه .

ويحتاج الاتصال إلى عدد من المهارات، يمكن تقسيمها إلى قسمين : (1)

أولا : مهارات الاتصال الشفهي وتشمل : مهارات التفكير، والملاحظة، والحديث، والاستماع والإنصات، والفعل .

ثانيا : مهارات الاتصال الكتابي وتشمل : القراءة و الكتابة .

ويمكن تنمية مهارات المديرين على الاتصال من خلال التدريب على: (2)

- دراسة موضوع الاتصال وتحديد عناصره
- تنظيم الأفكار في جمل بسيطة ومباشرة والتدقيق في اختيار الألفاظ بحيث لا تحتمل سوى معنى واحد .
- مراعاة طبيعة المستقبل من حيث السن والحالة التعليمية وطبيعة المناسبة.
- مراعاة رد فعل المستقبل من خلال تعبيراته التي توضح الفهم من عدمه.
- مراعاة أن يبدأ الاتصال بنقاط الاتفاق الواضحة .
- تشجيع المستقبل على الإدلاء برأيه في المناقشة .

---

(1) إجلال عبد المنعم حافظ و علي محمود المبيض : **مرجع سابق**، ص 290 .

(2) **المرجع السابق** ، ص ص 292-293.

ويمكن العناية بتنمية مهارات الكتابة لدى جميع من يستخدمون الاتصال الكتابي من خلال التدريب على : [1]

- احتواء الرسالة على المعلومات الكافية بالقدر الذي يمكن المستقبل من فهمها واستيعابها
- التركيز على الحقائق والمعلومات المهمة وتعمد إظهارها
- أن تتناسب اللغة المستخدمة والمستوى التعليمي والإطار الدلالي للمستقبل
- أن تتصف الرسالة بالوحدة والترابط بين أجزائها والترتيب المنطقي للأفكار
- الحرص على إقناع المستقبل من خلال عرض الإحصاءات والأدلة المنطقية
- مراعاة الاعتبارات الشخصية في الرسالة وتوقيعها بخط واضح

ولكي تحقق المنظمة الاتصال الفعال لابد من قيام كل عنصر من عناصر الاتصال بوظيفته على أكمل وجه، وهنا لابد من القضاء على المعوقات التي تؤثر على كل عنصر من عناصر الاتصال، **والتي يمكن تصنيفها كالتالي:** [2]

1- معوقات شخصية ومنها :

- المعوقات الناشئة عن الاختلافات الفردية .

---

(1) نفس المرجع السابق، ص 296 .

(2) هناء أحمد سيد أحمد : دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، مرجع سابق، ص ص 226-244 .

- اتجاهات الأفراد السلبية مثل : الانطواء- حجز المعلومات- المبالغة في الاتصال- الشعور بمعرفة كل شيء .
- القصور في مهارات الاتصال .
- سوء العلاقات بين الأفراد .
- المعوقات الإدراكية لمستقبل الرسالة مثل : الثبات الإدراكي – الاختيار الإدراكي .

2- معوقات تنظيمية ومنها :

- عدم وجود هيكل تنظيمي .
- عدم استقرار الهيكل التنظيمي .
- زيادة عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم .
- مركزية ولا مركزية التنظيم .
- عدم تجانس فئات العاملين داخل التنظيم .

3- معوقات بيئية ومنها :

- نقص إمكانيات الاتصال .
- عدم الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية للعاملين .

4- معوقات خاصة بمضمون وطريقة عرض الرسالة .

5- معوقات خاصة بطبيعة الاتصال .

وفي ضوء ثورة المعلومات وتدفقها فإن ذلك يتطلب وجود قنوات جيدة من الاتصال بحيث تصل المعلومات إلى أيدي المعنيين بها أو من تهمهم هذه المعلومات أو يتأثرون بها بسرعة ووضوح وفي الوقت المناسب،

ذلك لأن التوقيت عنصر مهم في الاستفادة من المعلومات، ولا قيمة لمعلومات تصل إلى أيدي المعنيين بعد فوات الأوان.[1]

ومن هنا يلزم تنمية القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وكذلك تهيئة المناخ الإداري، ووضع الضوابط التنظيمية التي تساعد الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة، مع كيف استغلال التكنولوجيا المعاصرة في سرعة تبادل المعلومات وإيصالها للأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية، ولا شك أن ذلك يحتاج إلى تنمية متكاملة لهذه الجوانب، وتدريب للقيادات الإدارية، مما يتسنى معه تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التعليمية.

ثالثا : اتخاذ القرارات

إن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية و قلب الإدارة، مما جعل الكثيرين يعرّفون الإدارة بأنها صنع القرار.[2] فتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن يُنظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار. فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التي تتسلسل في درجتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً، وكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف، كما أن القرارات التي تصدر من أعلى يتبعها قرارات، تتخذ في المستويات الإدارية الأقل. وعملية صنع القرار في المنظمات المختلفة يتم

---

(1) طارق عبد الحميد البدري : **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، مرجع سابق، ص 159 .

(2) عبد الغني النوري : **مرجع سابق**، ص 464 .

بنفس الصورة، غير أن المؤسسات التعليمية تختلف عن المؤسسات الأخرى في عدة اعتبارات .

وتجدر الإشارة هنا إلى بيان الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؛ حيث إن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها . أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن حلها . حيث إن عملية اتخاذ القرار هي العملية التي يتم بموجبها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمعالجة مشكلة معينة أو موقف معين [1]

ولذلك هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه ؛ فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه وفي ضوء الشروط الموضوعة مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله، وهكذا نجد أن مرحلة اتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري يمثل جانبا واحدا في عملية صنع القرارات .

وعملية صنع القرارات عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة، غير أن القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها أفضل الوسائل

(1) نعيم حافظ أبو جمعه ، مرجع سابق، ص 45 .

للوصول إلى الأهداف المنشودة، ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية، والإنسان لكي يصل إلى قرار رشيد لابد له أن يختار قراراً من بين عدة اختيارات بديلة. والبديل الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يكون هو أحسن بديل يحقق الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار.[1]

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً سديداً لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة، ويقصد بكون القرار رشيداً أن يكون اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف. فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة[2]

وعلماء وخبراء الإدارة يجمعون على أن عملية اتخاذ القرار تمر بخطوات منها:[3]

1- الإحساس بوجود موقف أو مشكلة تتطلب اتخاذ قرار.

2- تحديد المشكلة أو الموقف والتعرف على العوامل المؤثرة فيه والمتأثر بها.

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص ص 119 – 122.

(2) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي** : مرجع سابق، ص 187.

(3) أحمد محمد الطبيب: **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،1999، ص 90

3- التعرف على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة الموقف أو حل المشكلة .

4- اختيار الحل المناسب من الحلول البديلة حسب متطلبات الموقف .

5- إصدار القرار المناسب الذي يحقق الأهداف بأقل تكلفة وأقصر وقت.

والسائد أن جوهر البحوث والمفاهيم ووجهات النظر حول اتخاذ القرارات يرتكز على العوائق والقيود المحيطة بالمدير وليس بالمفهوم الاقتصادي المعروف بالاختيار المنطقي من بين مجموع البدائل، ونقطة الجدل عند الكتاب والباحثين بأن المدراء في هذا المستوى ليس لديهم هدف محدد وواضح، على الرغم من أن عملية تحديد وتعريف المشكلة المراد بحثها يعد من أهم الأمور المفضلة لاتخاذ قرارات صائبة، وحينما تكون المشكلة غير محددة وغير معرفة عندئذ تكون البدائل متصفة بعدم الوضوح، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة العليا لا تركز دائما في اتخاذ قراراتها على تحقيق أقصى ما يمكنها تحقيقه من الأهداف، بل إرضاء للعوائق المحيطة بها.[1]

والمعروف أن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار. فالقرارات تقوم على أساسين هما : مجموعة الحقائق والمعلومات، ومجموعة القيم.[2] فالمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل

(1) إبراهيم عبد الله المنيف : **مرجع سابق**، ص 179 .

(2) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 188-189.

والثانية تعلق باختيار الغايات . والقرار الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة حلقات متصلة من الوسائل والغايات .

وبخصوص العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، فقد تعددت وجهات النظر ؛ فمنها من يهتم بأسلوب مراعاة البعد الإنساني ويرى أن احترام الفرد وتحقيق الإنتاجية يمكن أن يسيرا معا في خطين متوازيين، ومنها من يركز على الأفكار الأساسية التي أتت بها مدرسة الإدارة العلمية التي حاولت التوصل إلى مقاييس علمية محضة للتحكم في العملية الإنتاجية بافتراض أن الحوافز الاقتصادية هي الدافع الرئيس الذي يحرك الموظف .

ويمكن حصر المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات إجمالا في مجموعات ثلاث هي : مجموعة العوامل الشخصية، و مجموعة العوامل الاجتماعية ، ومجموعة العوامل الحضارية أو الثقافية.[1] **حيث قسم المختصون العوامل المؤثرة في صناعة واتخاذ القرارات إلى :-** [2]

1- عوامل تتعلق بالقائد ذاته وأهمها :-

- الفلسفة التي يؤمن بها القائد.
- مدى ثقة القائد في مرؤوسيه .
- مدى إدراك القائد لمغني القيادة .

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص ص 131 – 132.

(2) فاروق عبده فليه : **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 197 –200.

2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين وأهمها :

- نوع القرارات من حيث درجة رغبتها لديهم أو من عدمه .
- مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال في التصرف .
- مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة موضوع القرار .
- درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين، و مدى معرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض عمل المنظمة .

3- عوامل تتعلق بالموقف ذاته ومنها :-

- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة .
- طبيعة المشكلة ذاتها .
- عنصر الوقت .

ومن العوامل التي يجب على الإداري تقديرها عند صنع القرار : القيود القانونية، العرف، الحقائق، التاريخ، الحالة المعنوية، الرؤساء، جماعات الضغط، الموظفون، طبيعة الخطة، المرؤوسون، الميزانية، توقعات المستقبل . فالثابت أن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائيا أو اختياريا، وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله، وعلى هذا الأساس فإن محاولة دراسة القرار التربوي إنما هي في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع، والبيئة الاجتماعية الكبرى، بما فيها من عوامل الكفاية أو عدم الكفاية، العزيمة أو التواكل، الميل إلى السيطرة أو الاتجاه نحو

الديمقراطية، والجماعية، الميل إلى التمسك بالنظام أو الخروج عليه، تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد أو التفريط فيها .[1]

وهناك مجموعة من العقبات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرار، منها :[2]

1- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

2- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

3- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة للحلول الممكنة .

4- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .

5- أن الفرد محدود – في اتخاذه للقرارات – بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته

6- أن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية .

7- أن الفرد محدود – في اتخاذه للقرارات – بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه معلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص132.

(2) المرجع السابق: ص ص 138 – 139.

8- إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار .

9- أن متخذ القرار محدود بقدرته على :

أ- التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .

ب- التفكير بطريقة منطقية .

ج- التفكير بطريقة ابتكارية.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها : الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحي النفسية لمتخذ القرار ، وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم [1]

ويعد القصور في البيانات والمعلومات المتاحة لدى القائد الإداري من أهم المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار ، **حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية :** [2]

1- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .

2- تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل .

---

(1) منير عبد الله حربي و حنان عبد الحليم رزق : بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية، دراسة ميدانية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد التاسع، العدد 30، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو 2003، ص 208.

(2) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق** ، مرجع سابق، ص138.

3- التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر .

صنع القرار في الإدارة التعليمية :

إن تفهم عملية اتخاذ القرار من الأمور المهمة والحيوية لنجاح الإدارة، هو شيء ضروري لكل إداري بالمدرسة، ومن هنا فإن فعالية القرار تعتمد على قدرة المدير على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقويم صحيح للواقع[1]

والواقع أن الحاجة إلى صناعة واتخاذ القرارات هي حاجة ملحة وضرورية في المنظمات الإدارية؛ وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم ؛ ويصدق هذا أيضاً على الإدارة التعليمية فالمديرون والموجهون والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية . و مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية، ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأطراف أحيانا بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات، وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل .[2]

---

(1) المرجع السابق: ص 112 .

(2) فاروق عبده فليه : مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 185 .

لقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدرسة من قبل رجل واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية. وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة في القرارات، ذلك لأن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة مجهودات من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم، تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي، وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لرأي فردي.

وحيث إن التخطيط من العمليات الإدارية الأساسية في أي منظمة، فإنه لا يمكن أن يتم التطوير في التعليم أو في الإدارة أو غيرهما بدون تخطيط، ولا يمكن أن يقوم التخطيط بغير المعلومات، ولذلك فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا المجال يعني تجميع وتشغيل كافة البيانات عن عناصر المؤسسات التعليمية من معلمين ومدارس وتجهيزات وطلاب ودورات تدريبية، فضلاً عما توفره شبكة الإنترنت العالمية إمكانات هائلة لرجال الإدارة التربوية في التعرف على آراء المتخصصين والمهتمين بقضايا التعليم المختلفة والتعرف على نتائج بحوثهم وكذلك الاطلاع على ما انتهت إليه المؤتمرات المعنية بالمسائل التربوية والتعليمية المختلفة؛ فالحاسوب يوفر لمتخذ القرار قاعدة البيانات

الأساسية التي يستمد منها أية بيانات لازمة قبل اتخاذه للقرار.[1] لكن يبقى هنا سؤالاً : كيف يمكن للقائد الإداري التربوي الاستفادة المثلى من هذه البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرار؟ لذا لابد أن يمتلك القائد القدرة العالية على استخدام البيانات والمعطيات والمعلومات المتاحة لديه للوصول إلى أفضل البدائل. ويجب أن يعتمد على بعض الأساليب الكمية للمعاونة في اتخاذ القرار، ومن أهمها نظرية القرارات، ونماذج صفوف الانتظار، وشبكات الأعمال وتحليل التعادل، وغير ذلك من الأساليب التي تمكن المدير من التوصل إلى أنسب البدائل في ظل المعلومات المتاحة[2]

وإذا كانت المتغيرات المعاصرة قد أتاحت المجال لنشر المعلومات وتبادلها ويسرت الحصول عليها، فإنه يبقى هنا ضرورة تنمية القدرات اللازمة لدى القادة الإداريين لكيفية الاستفادة من هذه المنجزات والمعطيات الحضارية المعاصرة، وهذا لن يتأتى دون إحداث تدريب وتنمية إدارية حقيقية وتهيئة المناخ التنظيمي المساعد لذلك.

وحيث إنه يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي :[3]

1- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة

---

(1) السيد سلامة الخميسي: **قراءات في الإدارة المدرسية،أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية**، مرجع سابق، ص 148

(2) نعيم حافظ أبو جمعه : **مرجع سابق**، ص ص 49 – 50

(3) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص 144 .

2- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار .

3- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يساعد متخذ القرار على اختيار أكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه .

فإن هذا يتطلب تدريباً على هذه الأساليب، من خلال عقد الدورات الخاصة والبرامج التدريبية للقادة الإداريين لتنمية وتطوير قدراتهم على كيفية تجميع البيانات الإحصائية والآراء الاستشارية والمعلومات الاجتماعية اللازمة لمواجهة المشكلة موضوع القرار . ومن هنا يلزم تنمية المقدرة الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية للاستفادة من معطيات ومنجزات التكنولوجيا خاصة في اتخاذ القرار، فضلاً عن ضرورة توافر الأجهزة والتقنيات الحديثة في مجال المعلوماتية، وتحليل البيانات، مع توافر الإمكانات المادية اللازمة لذلك، وتوفير المناخ الإداري الجيد، وهذا في مجمله يعني ضرورة إحداث التنمية الإدارية المتكاملة .

رابعا : العلاقات الإنسانية

الحقيقة المؤكدة أن الأعمال داخل أي منظمة إنما تتم بالأفراد ؛ والأهداف تتحقق بالأفراد والخطط تنفذ بالعناصر البشرية . فالإدارة ما هي إلا إنجاز الأعمال عن طريق الأفراد، وعلى من يقوم بالقيادة الإلمام بأكبر قدر من المعرفة والمعلومات عن إدارة العناصر البشرية في محيط العمل، وتفهم طبيعة العلاقات بين الأفراد . وكذلك الأساليب المتعلقة بالأفراد والتي تساعد في إدارة العناصر البشرية، بحيث تنجز المهام المطلوبة منها بأحسن شكل ممكن، مع توفير الظروف الصحيحة في محيط العمل مادياً ومعنوياً، إن الهدف هو تنظيم القوة العاملة في أي

مشروع وتوجيهها والرقابة عليها بحيث تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى إليها المشروع، وفي نفس الوقت تلبية مطالب الأفراد العاملين المادية والنفسية والاجتماعية .

وإدارة الأفراد مطلوبة في أي نظام، ولقد أكدت النظريات العلمية على أهمية العناصر البشرية، حيث لم يعد الأفراد مجرد أيادٍ تعمل، ولم يعد يُنظر إليهم كما لو كانوا عبيداً أو ماكينات ؛ كما كان الحال في المجتمعات السالفة، فاليوم أصبح من المطلوب أن يعامل الأفراد بالطريقة التي تجعلهم يرغبون في العمل، وتولّد لديهم الحافز للقيام بالمهام المطلوبة منهم بأعلى درجة من الكفاية .[1] ومن هنا برز مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لأجل تنشيط واقع جميع العاملين في المؤسسة من خلال تفهم قدراتهم وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام ذلك في حفزهم على العمل كجماعة لتحقيق الأهداف في جو من الحب والتفاهم والتعاون .[2] فالعلاقات الإنسانية بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة .[3] وهو مفهوم يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف

---

(1) صلاح الشنواني : **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص 8.

(2) منير عبد الله حربي و حنان عبد الحليم رزق : **مرجع سابق**، ص 166.

(3) محمد منير مرسي : **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة، 1989، ص117.

معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد وبين مصلحة المؤسسة التعليمية .[1]

وهناك ثلاثة أهداف رئيسة للعلاقات الإنسانية وهي :

1- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل .

2- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

3- تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

وإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة للعلاقات الإنسانية، فإن النتيجة تكون نجاح المجهود الجماعي للأفراد في محيط العمل .

ويظن البعض أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة والمعنوية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية فحسب، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية تطور فأصبح يهدف – بجانب ما سبق – إلى زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية .

والحقيقة أن مفهوم العلاقات الإنسانية لدى العديد من المديرين مفهوم سطحي أجوف؛ و خاطئ في بعض الأحيان، فبعض المديرين والرؤساء يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هي الطريق المؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية، وهذا الاعتقاد يجافيه الصواب،

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص179.

وربما كان واحدا من أسباب تعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في الإدارة . بل إن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة ينبغي أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة . وكذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل مجتمعة في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب . [1]

إن العلاقات الإنسانية ليست شعاراً مقرونا بنشاط سطحي محدد يوضع فوق العمل وإدارته، إنها نظرية قصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية، فهي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين وعلى حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل والدراسة الموضوعية العملية الجماعية لمشكلات الإدارة على هدى من المصلحة العامة وشعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها . [2] والاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية الفعالة تنحو نحو زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلا من التركيز على سعادة الأفراد وتحقيق رغباتهم بشكل كلي . [3]

---

(1) **المرجع السابق**، ص 178 .

(2) منير عبد الله حربي و حنان عبد الحليم رزق : **مرجع سابق**، ص 178.

(3) أحمد إبراهيم أحمد : **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص181.

وهناك مجموعة من المهارات التي يحتاج القادة في المؤسسات التعليمية امتلاكها واستخدامها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المؤسسات، **و من هذه المهارات ما يلي :** [1]

1- ثقة القادة بقدراتهم على تطوير القدرات الكافية لدى تابعيهم ومن ثم تقديم القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم كي يستخدموا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم .

2- القدرة على بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف تكون واقعية ومثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ

3- النظرة الإيجابية لقدرات الآخرين وافتراض أنهم أشخاص ناجحون ومن ثم لا تحدث أية مواقف طارئة .

4- تشجيع التميز والإبداع الذي يحدث في المؤسسة والتمسك به .

5- التركيز على الجوانب الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل انطلاقا من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير .

وحيث إن القائد هو داعية للتغيير فإنه يكون مطلوباً منه أن يُحدث تغييرات في البناء والتنظيم من خلال القيام بأدواره في القيادة من خلال الأدوار التالية : [2]

---

(1) الهلالي الشربيني الهلالي : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد التاسع، العدد 21، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة إبريل،2001، ص ص 39 –40.

(2) محمد منير مرسي : **مرجع سابق**، ص ص 141 – 142

1- المبادأة أو المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستخدمة لتناول المشكلات وعلاجها ، وقد يكون ذلك على شكل اقتراحات يقدمها لمرؤوسيه أو إجراءات تأخذ بها المجموعة التي يتولى قيادتها .

2- تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته ، ويمكن العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع مستوى أدائهم وتحديد خبراتهم وتنميتها .

3- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح، حيث إن القائد بحكم موقعه يكون لديه معلومات أكثر ، وتكون نظرته إلى العمل نظرة كلية شاملة ، وبذلك فهو يعمل على تزويد العاملين معه بالمعلومات العامة التي تتعلق باتجاهات السياسة العامة التي ينبغي أن تسير في ضوئها إدارته والعاملون معه .

4- التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منه .

5- توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح الذي ينبغي أن تسلكه ، ويجب أن يكون في توجيهه ديمقراطيا لا تسلطيا كما يجب أن يستفيد في توجيهه من الخبرات الماضية بحيث يمكن تلافي الأخطاء أو تكرار حدوثها .

6- تقويم جهود العاملين ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة ، وينبغي أن يكون هذا التقويم موضوعيا كما يجب أن يكون عملية مثمرة ، مع الاستفادة من التغذية الراجعة والخبرات السابقة .

ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة فإنه يتحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد، وأن تعرف كيف تكوّن منهم فريقا متعاونا يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية، كما يجب على الإدارة أن توجد التوازن الصحيح بين حاجات الأفراد من ناحية وحاجات المشروع من ناحية أخرى، ويساعد التفهم العميق للعلاقات الإنسانية الإدارة على تحقيق ذلك . (1)

وقد أكدت العديد من الدراسات التي عنيت بدراسة نطاق الإشراف في العمل الإداري على أهمية العلاقات الإنسانية، والمعروف أن نطاق الإشراف يعني عدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً. حيث إنه من الطبيعي أن يكون لكل مدير قدرة أو طاقة على الإشراف تتوقف على عوامل متعددة منها الوقت والخبرة الشخصية ؛ فإذا ضاق نطاق الإشراف ترتب على ذلك زيادة عدد المستويات وأخذ التنظيم الشكل الطويل، أما إذا اتسع نطاق الإشراف، أي زاد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس، فإن التنظيم يأخذ الشكل المسطح، أي يقل عدد المستويات وتزداد القاعدة الأفقية . ومن زاوية العلاقات الإنسانية يترتب على التنظيم الطويل تعقد نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، أما في النوع المسطح من التنظيم فنجد أن الفرصة أكبر أمام المديرين لإجراء الاتصالات الشخصية المباشرة مع الأفراد العاملين معهم، أي يكون في إمكانهم الحصول على معلومات أكثر واقعية ودقة لأن مسالك الاتصال أقصر وبالتالي لا تتعرض البيانات للتحريف والتغيير.

---

(1) صلاح الشنواني : مرجع سابق، ص 498 .

والاتجاه النظري هو نحو تفضيل الشكل المسطح من التنظيم، أن التنظيم الطويل يولد قيادة بيروقراطية .[1]

وإذا كان الواقع المعاصر لإدارة المؤسسات التعليمية يشهد مجموعة من التحديات والمتغيرات منها الانفجار المعرفي كماً وكيفاً، والثورة التكنولوجية ؛ وثورة المطامح والآمال، العولمة والكوكبية، ومما لا شك فيه أن ذلك انعكس على المؤسسة التعليمية، وبالتالي تغيير شكل العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين فيها .[2] وهذه المتغيرات فرضت ضرورة حسن التكيف والتعامل بإيجابية معها في ضوء مفاهيم العلاقات الإنسانية . ولذا يقع على عاتق المدير العبء الأكبر من مسئولية القيام بالعلاقات الإنسانية، حيث يعمل على كسب تعاون الأفراد العاملين معه، بحيث يبذلون أقصى ما عندهم من طاقة في الإنتاج وفي نفس الوقت يكونون راضين عن أعمالهم ؛ وهذا عندما يتمثل المدير دوره كقائد للمجموعة . أما في دوره كزميل للمديرين الآخرين وكعضو في مجموعة فإنه يتخلى فيه عن دوره القيادي وما يصاحبه من سلطة رسمية ويتصرف بطريقة مختلفة حتى يظل على وفاق مع المجموعة وتظل تقبله كعضو فيها .أما المدير في دور المرؤوس، فيسلك فيه سلوكا مختلفا ويتصرف بالشكل الذي يمكنه من كسب ثقة رئيسه، مما يهيئ له المجال للتقدم والترقي إلى مراكز أعلى .[3]

---

(1) صلاح الشنواني : مرجع سابق، ص ص 541 -543.

(2) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص177.

(3) صلاح الشنواني : مرجع سابق، ص 525 .

ولا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أولا أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية، ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية . ولا يمكن أن ينجح أي مجهود يقوم به المديرون نحو تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا كانت وسائل الاتصال ونقل المعلومات بينهم وبين مساعديهم كافية .

لذا يجب على المدير أن يكون على قدر من الاستقرار والثبات في تصرفاته تجاه العاملين من ناحية، فهذا يساعد على تنمية الولاء والثقة من جانب مرؤوسيه، ويساعد على تنمية التضامن بين المرؤوسين، في الوقت ذاته يجب ألا ينغمس في العلاقات الشخصية مع العاملين من ناحية أخرى ؛ حيث إن وجود مسافة اجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين، أو استقلال اجتماعي بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على القيادة الإدارية الناجحة . ومن هنا يلزم تنمية هذه الكفايات لدى مديري المؤسسات التعليمية، بحيث يكون هناك نوع من الوسطية في موضوع العلاقات الإنسانية، فلا إسراف ولا تقتير، بل وسطية تساعد العاملين على تحقيق رضائهم عن العمل في ظل وجود قواعد ونظم محددة تساعد على تحقيق أهداف العمل بالشكل المرغوب . فضلاً عن وجود مجموعة من التشريعات والقوانين والنظم واللوائح التي تتيح للعامل التعبير عن رأيه وإبداء رغباته وتحفظ له حقوقه المادية والأدبية، في ظل وجود قواعد جيدة منظمة للعمل وتعمل على تحقيق الإنتاجية المرجوة منه بالشكل المطلوب .

كما يجب أن تتناول برامج التدريب الإداري موضوعات تتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية؛ ولكي تكون برامج فعالة وناجحة **يجب أن تعمل على تزويد المشاركين بالنواحي الثلاث الآتية :** [1]

1- العلم والمعرفة بالأسس والنظريات الخاصة بالعلاقات الإنسانية .

2- الاقتناع بتغيير أفكارهم القديمة وميولهم وإحلالها بأفكار وميول جديدة تتفق وأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

3- الخبرة والمهارة في تطبيق العلم والمعرفة بالعلاقات الإنسانية، وتكييف الأسس والنظريات لتتفق مع المواقف المختلفة والمتجددة من يوم ليوم .

ولعل السبيل القويم تجاه تنمية هذه المهارات إنما هو برامج التدريب الإداري، على أن يكون الغرض من إقامة برامج التدريب على العلاقات الإنسانية للقائمين بالإدارة هو تنمية الصفات المطلوبة للقيادة الصحيحة فيهم، وتعريفهم بالوسائل والأساليب التي تمكنهم من حفز الأفراد الذين يعملون معهم نحو أداء الأعمال المطلوبة منهم . كما يجب أن تهدف هذه البرامج إلى تزويد كل من يشغل مركزاً إدارياً بالخبرة الجيدة التي تمكنه من مواجهة المواقف المختلفة التي يمليها عليه مركزه ولكي يقوم كل مدير بدور القائد ودور الزميل ودور المرؤوس في آن معاً .

---

(1) المرجع السابق، ص 527.

خاتمـــــة

نتيجة لمجموعة التغيرات السياسية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية سريعة التغير التي لم يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها ، حدثت فجوة كبيرة بين النظام التعليمي والتغيرات الحادثة داخل المجتمع، مع وجود طلب متزايد على التعليم وانخفاض القدرة على الاستيعاب لجميع المتقدمين، وعدم وضوح الفلسفة التعليمية واستقرارها ، وارتفاع نسبة الفاقد التعليمي، وضعف الارتباط بين التعليم وسوق العمل ؛ وهذا أسهم بشكل كبير في ظهور الأزمة التعليمية في مصر، وقد تبين أن أهم ملامح الأزمة التعليمية ، تتمثل في أزمة المباني، وتدني أحوال المعلم وضعف المناهج الدراسية ، وجمود أساليب التدريس ونقص الأنشطة المصاحبة؛ فضلا عن عدم الكفاية ، وعدم صلاحية المنظومات الفرعية للتعليم من إدارة ومناهج ومبان وتجهيزات ، وجمود التنظيم، وجمود نظام الإشراف التربوي على المستوى الإجرائي في المدرسة أو على المستوى المحلي، وضعف الرقابة على التعليم، وديكتاتورية القرار التعليمي. وكان من نتيجة ذلك ضعف تحقيق التعليم للعديد من أهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية.

وإجمالا يمكن القول بأن الأزمة التعليمية تعبر عن نفسها من خلال قصور الإدارة التعليمية ، ومن هنا فإن مواجهة الأزمة التعليمية يتطلب إدارة واعية ، لكن تبين أن الإدارة التعليمية تعاني من مجموعة من السلبيات التي جعلتها عاجزة عن القيام بدورها المأمول في مواجهة الأزمة التعليمية وتحقيق أهدافها. وبالتالي فهناك دواعي للتغيير في مجالات الإدارة التعليمية ، المتعلقة بنظام الأفراد وسلوكياتهم، ونظام هيكل

المنظمة وطرق العمل، وبشكل عام فيما يتعلق بالأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم .

وحيث هناك وظائف رئيسة للمديرين استوجب هذا التطوير تنميتها من أجل قيادة التغيير المطلوب، ومن هنا أصبحت التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ضرورة ملحة في ضوء التغيرات المعاصرة، وهذا يستلزم تحديد مفهوم التنمية الإدارية، والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها، وكذلك أسسها وأهدافها وأهميتها وأبعادها ومتطلباتها وأهم معوقاتها، وهذا ما سيتم دراسته في الباب القادم .

الباب الثالث

التنمية الإدارية

المفهوم والأسس

- مقدمة .

◆ الفصل الثامن : مفهوم التنمية الإدارية .

◆ الفصل التاسع : أسس التنمية الإدارية .

- أهداف التنمية الإدارية .
- فلسفة التنمية الإدارية
- دعائم التنمية الإدارية .
- ضرورة التنمية الإدارية
- متطلبات التنمية الإدارية .
- عناصر ومدخلات التنمية الإدارية .
- أركان التنمية الإدارية .
- مداخل التنمية الإدارية .
- معوقات التنمية الإدارية .

◆ الفصل العاشر : التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية .

الباب الثالث

التنمية الإدارية : المفهوم والأسس

مقدمة :

لقد أصبحت التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ضرورة ملحة في ضوء التغيرات المعاصرة، وشرط أساسي للتجديد التربوي في الوقت الراهن، وقبل إن يتم وضع إطار مقترح لإحداث هذه التنمية لابد من تحديد مفهوم التنمية الإدارية، والمفاهيم الأخرى المرتبطة به، وكذلك أسس ومقومات هذه التنمية، حيث إن أية تنمية إدارية لابد أن تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة في الإدارة تبرز في تنظيماتها أو عملياتها وتعاملها مع الآخرين وتوجه سائر العاملين فيها، فضلا عن تحديد أهدافها ومجالاتها وعناصرها وأهم مداخلها ومعوقاتها، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الباب .


الفصل الثامن
مفهوم التنمية الإدارية

مفهوم التنمية :

التنميــة بمفهومهــا الشــامل هــي عمليــة مجتمعيــة متشــابكة ومتكاملــة في إطــار نسـيج بـالغ التعقيـد تتفاعـل فيـه عوامـل سياسـية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإدارية . والتنمية بهذا المعنى لا تمثل فقط النـاتج النهـائي لمجمـوع المـتغيرات الاقتصـادية والاجتماعيـة والسياسـية والإدارية، بل هي تزيد عن ذلك لأنها محصلة تفاعلات مستمرة بين هـذه العوامـل . [1] والتنميـة عمليـة حضـارية شـاملة لمختلـف أوجـه النشـاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، وهي بنـاء للإنسـان وتحريـر لـه وتطـوير لكفاءاتـه وإطـلاق لقدراتـه علـى العمـل البنـاء . كمـا أنهـا اكتشـاف وتعبئة لموارد المجتمع مع الاستخدام الأمثل لهذه الموارد من أجل بناء الطاقة والقدرة الذاتية على العطاء المستمر . [2] حيث إنها تهدف إلى ترقيـة الإنسـان في المجتمـع وتحريـره وإطـلاق مواهبـه، واسـتغلال المـوارد المتاحـة أفضـل اسـتغلال. [3] وغايتهـا تكـوين مـواطن واعٍ ومفكـر مبـدع ومحرك ومحقق لها، بمعنـى أن الإنسـان هـو وسـيلة التنميـة وغايتهـا في آنٍ معاً . [4]

---

(1) محمد صادق: "التنمية في الأقطار المنتجة للنفط في الجزيـرة العربيـة"، دراسـة مقدمة لندوة التنمية، البحرين، 24-26 ديسمبر 1980، ص 13

(2) محمد العمادي : "آفاق التنمية في الثمانينات"، حلقة نقاشية فـي المعهـد العربـي للتخطيط، الكويت، يناير 1981، ص 195 .

(3) فاروق عبده فليه : التربية والتنمية في الدول النامية في ضوء نظريـة التشـغيل الكامل، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997، ص 71

(4) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامـة، مرجع سابق، ص 256.

وتهتم عملية التنمية بما يلي :[1]

1- العنصر البشري باعتباره أهم عناصر التنمية .

2- زيادة إنتاجية هذا العنصر من خلال البرامج التدريبية المختلفة التي ترفع مستوى أدائه .

3- الاهتمام بعنصر الإدارة العلمية الحديثة الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة من أجل توظيف الإمكانات المختلفة في سبيل زيادة الإنتاج .

4- الاهتمام بالوسائل التكنولوجية المتقدمة والعمل على تطويرها ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج .

5- ضرورة العناية التامة بالموارد البشرية وإعدادها الإعداد السليم حتى تتولى مسئولياتها بكفاءة .

وتعد تنمية كفايات الأفراد العاملين في إدارة التنمية من أهم أسس فعالية التنمية التي يمكن الاعتماد على المؤسسات التعليمية في تحقيقها ، حيث يمثل أداء الأفراد لب العمل الإداري، وتختلف مستويات الأداء ارتفاعا أو انخفاضا بين الأفراد طبقا لمدى المهارة والقدرة على الأداء من ناحية ، وحسب توفر الدافع للعمل والإنجاز من ناحية أخرى . لذلك فإن العنصر البشري في اختياره وإعداده وتدريبه وحفزه وتنظيم عمله يعتبر من أهم جوانب إدارة التنمية ، وهو الجانب الذي يجب أن نوليه عناية خاصة وأن تكون له أولوية عند كل تنمية إدارية .

---

(1) فاروق عبده فليه : **التربية والتنمية في الدول النامية في ضوء نظرية التشغيل الكامل**، مرجع سابق، ص 68 .

ويتطلب تنمية كفاءات الأفراد للقيام بإدارة التنمية تنفيذ الإجراءات التالية :

1- أن يكون اختيار الفرد لكل منصب مؤسساً على شروط وقواعد مستقاة من متطلبات هذا المنصب

2- إعداد الأفراد إعدادا أكاديميا للعمل الذي سوف يمارسونه .

3- التدريب المستمر للفرد لاسيما مع انتقاله من منصب إلى آخر وتزايد مسؤولياته .

4- توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بما يسهم في تنمية الأفراد ويدفعهم إلى العمل المنتج .

5- إيجاد جهاز يشرف على شؤون التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية.[1]

وتحظى المؤسسات التعليمية بدور متميز في إحداث التنمية وضمان استمراريتها ، فضلا عن أن المؤسسات التعليمية تعد مؤشراً من مؤشرات التنمية لكونها إحدى الحاجات الأساسية التي تحققها التنمية . **وتؤكد الأدبيات التربوية أن دور المؤسسات التعليمية في تحقيق التنمية يمكن تحقيقه من خلال ثلاثة جوانب :[2]**

أولها : إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة متعلمة تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير المنشود في المجتمع

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص ص274-275 .

(2) نفس المرجع السابق، ص 257 .

ثانيها : المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع .

ثالثها : تأهيل القوى البشرية وإعدادها للعمل المستقبلي على كل المستويات .

ويجمع المهتمون بشئون التنمية على أهمية الدور الفعال والحاسم الذي تلعبه الإدارة بشكل عام في إنجاح أو إخفاق المنظمات المجتمعية في تحقيق أهدافها التنموية . ويرجع كثير من الباحثين أسباب تخلف دول العالم الثالث إلى العديد من المشكلات الإدارية التي تعانيها تلك البلدان . ومنهم من يقصر التخلف على المجال الإداري، كما أشارت كثير من الدراسات إلى أن التخلف الاقتصادي في أصله هو تخلف إداري، وكثير من الدراسات التي أجريت عن الدول النامية أكدت أن أهم أسباب تخلفها هو سوء الإدارة بها، حيث إن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، وبدون توافر هذا العنصر الفعال لا يمكن تحقيق التنمية بالدرجة المطلوبة مهما توافرت جميع العناصر الأخرى التي تؤثر على الإنتاج أو غيره[1]

ومن هذا المنطلق فلا خلاف حول أهمية الإدارة التعليمية ؛ إذ إنه ينبغي التسليم بأن مشكلة التعليم الأولى في مصر هي مشكلة إدارته كمنظومة إدارة علمية، ويعنى بذلك سياسات التعليم رسما وتنفيذا وتقويما، وكذلك وضع استراتيجيات وخطط فعالة قابلة للتنفيذ، فضلا

(1) فاروق عبده فليه : التربية والتنمية في الدول النامية في ضوء نظرية التشغيل الكامل، مرجع سابق، ص 29.

عن عدم فعالية برامج تنمية القيادات الإدارية على المستوى المركزي والمحلي . [1]

وفي المجال التعليمي، بجانب العنصر البشري هناك مجموعة من عناصر منظومة إدارة المؤسسات التعليمية، لعل أهمها : الأجهزة والأدوات والآلات والتقنيات التي تصاحب استخدام المعارف والأساليب المنظمة في مواجهة المشكلات العملية في المجالات الرئيسية لعمل إدارة المؤسسات التعليمية بغية التوصل إلى أوجه العلاج الملائمة . كما تعد المعلومات أحد عناصر منظومة إدارة المؤسسات التعليمية، خاصة المعلومات التي تتصل بمكونات المنظومة وبيئتها المحيطة وكل ما يفيد في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي، وأيضا ما يفيد في تحديد أساليب المراقبة والضبط للمنظومة. [2]

ولكي تؤدي القيادات الإدارية دورها بنجاح في عملية التنمية : فعليها أن تكون قادرة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف والابتكار والمبادأة، مع القدرة على التطوير والتغيير واتخاذ القرارات الموضوعية، وكذلك المتابعة والتقييم الذاتي لأعمالها . ومن هنا تأتي أهمية عملية اختيار القيادات الإدارية لعملية التنمية، حيث إن تأخر التنمية في تحقيق طموحات الشعوب، يمكن إرجاعه إلى عدم العناية باختيار العناصر القيادية القادرة على تطوير أجهزة إدارة التنمية . [3] ولا يقتصر الأمر على مجرد إتقان عملية اختيار القيادات الإدارية القادرة على إنجاح

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص417 .

(2) شاكر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة**، مرجع سابق، ص 60.

(3) موضي عبد العزيز الحمود : **مرجع سابق**، ص 8 .

المشـروعات التنمويـة، بـل يتعـدى ذلـك إلى ضـرورة تحسـين هـذه المقـدرة وتنميتها بما يواكب التغيرات والتطورات والاتجاهـات المعاصـرة . في ظل تـوافر الأطـر التنظيميـة الجيـدة، والمنـاخ الإداري الجيـد، والتشـريعات الملائمة، مع توافر المداخل المناسبة للبيئة المحيطة، والاستفادة من كل المنجزات العلمية والتكنولوجية المعاصرة .

مفهوم التنمية الإدارية :

تعـد التنميـة الإداريـة أحـد المفـاهيم المتطـورة في الفكـر الإداري الحـديث، ومصـطلح التنميـة الإداريـة ومـا درج علـى اسـتخدامه مـن مترادفـات لـه مثـل : النمـو، والتحـديث، والتطـوير الإداري مـا زال يشـهد نقاشا حول تحديد مـا هيـة كل منها بشـكل محـدد، ولعل السـبب وراء ذلك هو اختلاف النظـرة من خـلال المجـال الـذي يتخصـص فيـه كـل مـن يتصدى لهذه المفاهيم .

هناك عدة اتجاهات في تعريف التنمية الإدارية يمكـن إجمالها فيما يلي :

الاتجاه الأول : يرى عملية التنمية الإدارية على أنها عملية تغيير جـذري في الهياكـل ونظـم العمـل والقـيم والمفـاهيم وأنمـاط السـلوك البشـري، بمـا يُمثـل صـياغة جديـدة للبنـاء الإداري ويتكيـف مـع البيئـة المحيطة . وهنـاك طائفة من التعريفات التي تعبر عـن ذلـك، مـن أهمهـا مـا يلي :

- التنمية الإدارية هـي عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير في الهياكـل التنظيميـة والإجـراءات والأسـاليب واللـوائح والقـوانين وإعـداد وتنميـة الأفراد لمقابلة التغيرات المتوقعة بشكل فعال .[1]

---

(1) أمين عبد العزيز حسن : التنمية الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1989، ص29 .

- التنمية الإدارية هي عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع، وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، وذلك من خلال الاعتماد على مفاهيم متطورة، ومنطلقات فكرية، واستخدام وسائل غير تقليدية .[1]

- التنمية الإدارية هي التغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري، وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فاعلية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية .[2]

- التنمية الإدارية هي تلك التغييرات الموجبة التي تدخل على البناء الإداري في مؤسسة ما بهدف تطوير وتحسين أحوال العاملين، وتوفير المناخ الإداري المناسب لهم .[3]

- التنمية الإدارية هي الصياغة الجديدة لكيان الجهاز الإداري بهدف تغييره وتطوير أشكاله وأساليبه .[4]

- التنمية الإدارية هي عملية تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية، وزيادة مهاراتها وقدرتها على استخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية، وذلك عن طريق توفير مجموعة معينة من

---

(1) خيري خليل الجميلي: **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 26

(2) قيس المؤمن وآخرون : **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 21.

(3) خيري خليل الجميلي : **مرجع سابق**، ص 26 .

(4) جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق**، ص 317 .

الخدمات تشمل التدريب والبحوث والاستشارات وغيرها من الخدمات الفنية .[1]

- التنمية الإدارية هي عملية تغيير إيجابي ومخطط هادف إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في سلوك العاملين في مجال الإدارة ومحدداته من مفاهيم وقيم واتجاهات ودوافع ومدركات وذلك حتى يتمكنوا من امتلاك المهارات وإجادة الأساليب التي تجعلهم قادرين على تحقيق الانجازات والوصول إلى مستويات أكبر من الفعالية وضمان معدلات مستمرة ومتزايدة من النمو والتقدم في مجالات عملهم، كل ذلك بالاستثمار الفعال والاستخدام الإيجابي لطاقات وخبرات الأفراد في المؤسسات وما يتاح لها من موارد وطاقات مادية ومعنوية .[2]

- التنمية الإدارية هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات وقدرات ومهارات القائمين على إدارة التنمية وعناصرها البشرية في مختلف مواقع العمل .[3]

- التنمية الإدارية تعني القدرة المتجددة في بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية .[4]

---

(1) خيري خليل الجميلي : **مرجع سابق**، ص27، نقلا عن : أحمد فؤاد شريف : **تجارب جديدة في التنمية الإدارية**، دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، العدد25.

(2) جمال محمد علي: **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2008، ص 136.

(3) موضي عبد العزيز الحمود : **مرجع سابق**، ص 8 .

(4) حسن ابشر الطيب : **التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية**، بيروت، دار الجيل، 1982، ص 85

- ويعرف ايسنستاد (Eisenstad) التنمية الإدارية على أنها : عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة له . (1)

- التنمية الإدارية هي عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجه إليه. (2)

- التنمية الإدارية تمثل تلك الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف التنمية بكفاءة عالية وبأقل تكلفة. (3)

- وقد عرف سفن (Seven) التنمية الإدارية بأنها الصياغة الجديدة للبناء الإداري بهدف تحديده وتعديله، وربما إعادة بنائه وتحديد أشكاله وأساليبه. (4)

---

(1) نقلا عن : على صلح جوهر : **التنمية الإدارية لمدارس التعليم الأساسي**، المكتبة العلمية، المنصورة، 1987، ص 14

(2) أمين عبد العزيز حسن : **التنمية الإدارية**، مرجع سابق، ص 26.

(3) عبد الباري درة : التدريب الإداري ؛ بيئته – أسسه وافتراضاتها لفكرية، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، المجلد 4، العدد 3، أكتوبر 1980 ص 10.

(4) نقلا عن أمين عبد العزيز حسن : **التنمية الإدارية**، مرجع سابق، ص 26.

- التنمية الإدارية :- هي تلك الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية وهي تعتبر جزء من التنمية القومية الشاملة وتتفاعل معها بتأثير إيجابي متبادل . [(1)]

وأصحاب هذا الاتجاه يعطون للقيادة الإدارية وللطاقات البشرية العاملة في الجهاز الإداري أهمية كبري في عملية التنمية الإدارية، باعتبارها القوى المحركة للعملية الإدارية إلى جانب التأكيد على الاهتمام بمبادئ الإدارة العلمية لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، كما يبرزون أهمية الإطار التنظيمي ودور الإجراءات والأساليب والقواعد والتعليمات التي تحكم وتوجه تصرفات العاملين، وتعمل على رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، وهم بذلك يرجحون ما يعرف بالمدخل التنظيمي والمدخل البشري للبدء في عملية التنمية الإدارية . وواضح أن هذا الاتجاه يمزج الإطار التقليدي للفكر التنظيمي بالإطار الإنساني السلوكي في نظرية جديدة عرفت بالتطوير التنظيمي كمدخل للبدء في عملية التنمية الإدارية .

الاتجاه الثاني : يرى أن عملية التنمية الإدارية إنما هي جهود ونشاط وأساليب لإكساب المهارات والمعارف من أجل توسيع الجهاز الإداري وتحسين الأداء الحالي للمنظمة ؛ **ومن أهم التعريفات في هذا الاتجاه ما يلي :**

---

(1) محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص208.

- التنمية الإدارية هي أي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو المستقبلي بإضافة معلومات، وتغيير اتجاهات أو زيادة مهارات.(1) بهدف تحسين قدرات الأفراد ليس فقط بالنسبة لاحتياجاتهم الحالية، وإنما أيضا لإعدادهم لشغل مراكز أعلى في المستقبل.(2)

- التنمية الإدارية هي " جميع الجهود والأنشطة التي توجه وتبذل باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كان أم خدمة ورفع مستواه ".(3)

- التنمية الإدارية هي" أساليب لإكساب بعض المهارات والمعارف للأفراد أو تعويدهم على مواقف نفسية معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف المجتمع في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ".(4)

- وقد عرف (Binder) التنمية الإدارية بأنها الجهود التي تبذل لتوسيع الجهاز الإداري وزيادة عدد هيئاته وحجم العاملين فيه وتعميق التخصص وتقسيم العمل وتأكيد مهنيته .(5)

---

(1) خيري خليل الجميلي : **مرجع سابق**، ص 27.

(2) صلاح الشنواني : **مرجع سابق** ، ص 171.

(3) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 138 .

(4) جمال محمد احمد عبده : **دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية**، دار الفرقان، عمان، 1984، ص 81.

(5) نقلا عن أمين عبد العزيز حسن : **التنمية الإدارية** مرجع سابق، ص 28.

ويعطي أصحاب هذا الاتجاه الأهمية الكبري في عملية التنمية الإدارية لمجموعة البرامج التدريبية والأنشطة والأساليب والجهود الموجهة لأجل إكساب المهارات والقدرات والمعارف و تحسين تلك المهارات والقدرات لدى العاملين في المجال الإداري .

الاتجاه الثالث : يرى أن التنمية الإدارية يقصد بها تغيير ظروف وأساليب الأداء بما يمكن من حسن أداء العمل، **ومن أهم التعريفات في هذا الاتجاه ما يلي :**

- التنمية الإدارية هي عملية اختيار الأشخاص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة الإدارية بكفاءة وتميز.(1)
- التنمية الإدارية تعني تعزيز وتحسين الأساليب والإجراءات والأنظمة التي تعمل على زيادة القدرة الإدارية للمؤسسة ".(2)
- التنمية الإدارية هي العملية المخططة لتغيير ظروف وأساليب الأداء من خلال الاختيار العلمي للمديرين وإعدادهم وتدريبهم لتولي أعباء الوظائف الإدارية وموالاتها بالإشراف والتوجيه والتثقيف بشكل متكامل وحفزهم لمستويات عالية من الأداء .(3)

---

(1) علي السلمي : عملية التنمية الإدارية، في: منصور أحمد منصور : **قراءات في تنمية الموارد البشرية**، الكويت، وكالة المطبوعات، 1976 ص 148 .

(2) محمد على عاشور : " مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية "، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، شوال 1422هـ - يناير 2002م، ص 114.

(3) أحمد عبد الفتاح ناجي وآخرون : **إدارة التنمية (المفهوم – المشكلات والقضايا – الوسائل)**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2004، ص ص 263 –265

- وقد عرف ديفيد فارمر (Dived Farmar) التنمية الإدارية بأنها العمليات المنظمة لتطوير المديرين في كل المستويات التنظيمية وتنمية المهارات المطلوبة وتحديد الوسائل لمقابلة هذه الاحتياجات المتوقعة.[1]

- التنمية الإدارية هي عملية تغيير شاملة ومستمرة تتناول النظم والتنظيم وأساليب العمل وسلوك العاملين واتجاهاتهم ورفع مستواهم الثقافي والقيادي من أجل تطوير المؤسسات المختلفة والانتقال بها من حالة التخلف إلى حالة التقدم حتى تكون قادرة على تحمل أعباء ومتطلبات تنفيذ خطة التنمية القومية اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وعلمياً وثقافياً ودينياً .[2]

ويعطي أصحاب هذا الاتجاه الأهمية الكبرى في إحداث التنمية الإدارية لتحسين الجانب الوظيفي المتعلق بتحسين وتطوير أساليب الأداء ونظم العمل، وما يتعلق بها من توصيف للوظائف وتحديد المهام والمسئوليات المترتبة على تلك الوظائف، كذل الإجراءات التي غايتها تبسيط العمل .

والمفاهيم السابقة للتنمية الإدارية بشكل عام تشير إلى أن التنمية الإدارية تتضمن عمليات البحث والدراسة الهادفة إلى تطوير الموارد البشرية، و التنظيمات، وتحديث أساليب وإجراءات العمل بها، وتحسينها ؛ بما يؤدي إلى الإصلاح الإداري وتطوير وتعديل السياسات والنظم الإدارية لتواكب التغير والتنمية المطلوبة، ولذلك فهي تتضمن

---

(1) نقلا عن : أمين عبد العزيز حسن : **التنمية الإدارية**، مرجع سابق، ص 28

(2) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 139 .

إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية وإعادة تحديد وتوصيف مهماتها وأهدافها، وإعداد التعليمات والإجراءات والأساليب الإدارية التي يجب اتباعها سواء كانت مستديمة أو مؤقتة . ومن ذلك فالتنمية الإدارية تتعلق بتطوير التنظيمات الإدارية وأساليبها ووسائلها وكيفية زيادة القدرات الإدارية لأفرادها وفق خطة مدروسة وموجهة نحو أهداف محددة. وهي تختلف عن النمو الإداري الذي يعني التطور الإداري التلقائي بدون تدخل وتوجيه وبدون برنامج محدد. كما أنها تحتوي على عدة عناصر و تعنى بتنمية القوى العاملة في الإدارة بالتعليم والتدريب الإداري على جميع عمليات الإدارة. كما تعني أيضاً استخدام الآلات و التقنيات والأجهزة الإدارية الحديثة بما في ذلك الحاسب الآلي لتحسين أسلوب العمل ورفع الكفاءة الإدارية والفعالية والاقتصادية للتنظيم الإداري. وتشمل اختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي تشمل فضلاً عن ذلك تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور المستمر في عالم يتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة .

وعلى ذلك ومن جملة التعاريف السابقة، يمكن للباحث تعريف التنمية الإدارية إجرائياً على أنها عملية تغير موجه وشامل تشمل النظم والهياكل والوسائل والأساليب والقيم والمفاهيم و ظروف وأساليب الأداء داخل المنظمات من أجل تطوير و تحسين القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الإدارية وإكسابها المهارات والمعارف التي تمكنها من تحقيق أهداف تلك المنظمات بكفاءة وفاعلية .

أي أن التنمية الإدارية يجب أن تشمل جميع الجهود والأنشطة التي توجه باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري

بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ورفع مستواها . وهي تأخذ في الاعتبار بعدين أساسيين هما : البعد التنظيمي أو الهيكلي ثم البعد البشري عن طريق زيادة قدرته ومهارته، واستخدام تلك القدرات لحل المشاكل الإدارية الفعالة، فضلاً عن الأبعاد الأخرى اللازمة لها كالأبعاد الإنسانية أو الأبعاد التي فرضتها التغيرات المعاصرة المتلاحقة مثل الأبعاد التكنولوجية، وغيرها .

المفاهيم الأخرى المتصلة بالتنمية الإدارية :

في سبيل بيان مفهوم التنمية الإدارية بشكل جلي، تجدر الإشارة إلى عدد من المفاهيم الأخرى قريبة الاتصال بمفهوم التنمية الإدارية، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي : [1]

- التحديث الإداري :- يعني إتباع ومواكبة أحدث الأساليب والتقنيات والنظم المعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية في مختلف المراحل الزمنية من عمر المنظمة .
- التطور التنظيمي :- يعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقاً للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطوال فترة عمرها أي أنه يتضمن سرداً موضوعياً لوقائع الأحداث والظروف التي تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها من مرحلة لأخرى .

---

(1) تم الرجوع إلى :

- فريد النجار : **مرجع سابق**، ص 150 .
- محمد الصيرفي : **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، مرجع سابق، ص445.
- قيس المؤمن وآخرون : **التنمية الإدارية**، مرجع سابق، ص ص 22 -28.

- التطوير التنظيمي :- هو يعني إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهياكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية .

- إعادة التنظيم :- هو مفهوم يشير إلى العمليات الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية .

- التنمية التنظيمية :- هي استخدام وتطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية بغرض زيادة الفعالية التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في جميع أبعاد المنظمة من القمة إلى القاعدة التنظيمية .

- الإصلاح الإداري :- هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، والوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز أمراً ليس ممكناً فحسب، ولكن أمراً اقتصادياً كذلك " . وهو يستهدف أساساً تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفاعلية ،ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيم العاملين، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولاً، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية، والتشريعية، لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات .

- التطوير الإداري :- هو التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرة الإدارية .

- إعادة الهيكلة :- تعني العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري، ومن خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية، وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيقاً لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها .

- التحليل الإداري : هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري، للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة .

- الهندرة الإدارية :- إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

ويلاحظ أنه بالرغم من التمايز النسبي بين المصطلحات المذكورة أعلاه، إلا إن هناك نوعاً من الترابط والانسجام مع بعضها في تناول ظاهرة التغير التنظيمي، والتقائها في هدف واسع يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها .

وتجدر الإشارة إلى إبراز بعض الفروق بين مفهوم التنمية الإدارية و مفهوم إدارة التنمية ؛ حيث يشير مفهوم إدارة التنمية إلى أنها عملية وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من

خلال ممارسة العمليات الإدارية المختلفة . وهي بمثابة إدارة التغيير المخطط التي تساعد على تحقيق الوظائف والمهام التي التزمت بها المؤسسة أو الهيئة في التحديث [1]، ولذلك تعرف إدارة التنمية على أنها : دراسة وضع وتنفيذ الحلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية التي تواجهها عمليات التنمية عامة في المجتمع . [2] ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجدول التالي : [3]

---

(1) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 145

(2) قيس المؤمن وآخرون : **التنمية الإدارية**، مرجع سابق، ص 24

(3) المرجع السابق، ص ص 27 – 28

جدول رقم (3)

يبين أوجه المقارنة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية

م	إدارة التنمية	التنمية الإدارية
1	تهتم بفلسفة وأهداف واستراتيجيات التنمية	تهتم بتطوير الوسائل والأساليب الإدارية
2	تركز على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية ، وتحديد أهدافها واختيار البدائل الممكن تحقيقها وتحديد الأولويات والأسبقيات	تركز على تحديد الأساليب والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرات الإدارية للمؤسسات بما يؤمن الكفاءة اللازمة في استخدام الإمكانات المتاحة بكفاءة
3	تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات التنموية	تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري وأجهزته في المجتمع
4	عملية تحديد البرامج التخطيطية والتنفيذية للتنمية الإدارية في المجتمع ووضعها موضع التنفيذ	جهد موجه لتطوير وتنمية القدرات الإدارية في المجتمع
5	تختص بإدارة السياسات والبرامج والمشروعات التي تحقق التنمية الشاملة في المجتمع	تختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة المسئولة عن إدارة المشروعات والنشاطات التنموية المختلفة في المجتمع
6	تعالج قضايا أيديولوجية وأطر رئيسية تتعلق بالتنمية وفلسفتها ومحتواها وتحديد الأولويات	تعالج المسائل الإجرائية الإدارية مثل النظم والأساليب وإجراءات العمل وطرق التنفيذ ودراسة

م	إدارة التنمية	التنمية الإدارية
	وتصميم الإطار العام للتنمية بجوانبها المختلفة (الاقتصادية – الاجتماعية – التكنولوجية) وتحديد أهداف التنمية ومجالاتها ومداها	الوقت والمواضيع الخاصة بتطوير الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي والاتجاهات السلوكية للأفراد .
7	هي الجهاز الذي يتولى تنفيذ عمليات التنمية في المجتمع	عملية تطوير الأجهزة التي تتول تنفيذ عمليات التنمية المختلفة
8	تحدد الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري للتنمية ولمواجهة مشكلاته بما يحقق النمو الفعال في المجتمع	تحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية في الجهاز الإداري بما يؤمن لها الكفاءة والفاعلية في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة .
9	عملية واسعة وشاملة تغطي مجمل قطاعات المجتمع	عملية متخصصة تغطي مجالات التطوير الإداري
10	تشمل عمليات : بناء الفلسفة التنموية واتجاهاتها وأهدافها ، بناء وتحديد الأجهزة والمؤسسات التنموية ، وضع الأطر التنسيقية العامة والمتكاملة لمحتويات العملية التنموية الشاملة ، إدارة وتشغيل الأجهزة الإدارية المسئولة عن تنفيذ عمليات وبرامج التنمية .	تشمل عمليات : التدريب والتطوير ، وتغير الهياكل التنظيمية ، وتحسين وتطوير أساليب الأداء والإنتاج ، وتحسين وتطوير الإجراءات وتفعليها



الفصل التاسع

أسس التنمية الإدارية

أولا : فلسفة التنمية الإدارية :

تقوم التنمية الإدارية على عدد من الأسس الفكرية من أهمها :

- أن التنمية الإدارية عملية متجددة مستمرة لا تنتهي بحضور دورة تدريبية.
- أن التنمية الإدارية عملية تزيد من الخبرات والمعارف وطرق التفكير فضلا عن أنها تزيد المهارات والقدرات .
- أن التنمية الإدارية عملية شخصية يتحمل المدير نفسه عبأها الأكبر ولا يزيد برنامج التدريب أن يكون مساعداً في هذه العملية الذاتية.[1]

ولا تتوقف عملية التنمية الإدارية للمديرين على رفع قدراتهم التي تجعل منهم مديرين ناجحين فحسب، بل يجب أن يساهموا في تنمية مساعديهم، وفي توفير الجو المناسب والظروف المطلوبة لذلك، وكذلك الاهتمام بالتنمية الإدارية لباقي المستويات .[2] حيث إن هذه البرامج تحسن قدرات المديرين وخبراتهم في جميع المستويات الإدارية، وتزيد من تفهمهم للمشاكل التي تعرض عليهم وتساعدهم في القيام بالأعمال المطلوبة منهم بشكل أفضل .[3]

وتقوم التنمية الإدارية على مجموعة من الدعائم من أهمها :[4]

- توظيف المعلومات .

---

(1) علي السلمي : **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 286

(2) صلاح الشنواني : **مرجع سابق**، ص 162 .

(3) **المرجع السابق**، ص 182 .

(4) موضي عبد العزيز الحمود : **مرجع سابق**، ص 8 .

- تحديد الأهداف .

- استحداث الأساليب والوسائل المعاصرة لتسهيل العمل .

- تحديث السلوك الإنساني والقدرة على مقابلة التغيير والاستعداد له .

ثانيا : أهداف التنمية الإدارية :

إن التنمية الإدارية تستهدف في الواقع إحداث نوع من التغيير والتطوير في إمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية حتى تستطيع أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على وجه أفضل . ويتطلب ذلك عملية وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسة العمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف العمليات التنموية في المجتمع . (1)

وإجرائياً تهدف التنمية الإدارية بصفة عامة إلى :

1- إدارة الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وتوجيهها لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

2- تطوير الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية والإنتاجية على كافة المستويات ؛ وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق والتناغم بين الهياكل التنظيمية من خلال تحديد المسئوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح ودقيق .

3- تطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية والوظيفية وفقا للأسس العلمية الحديثة .

---

(1) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 145 .

4- تطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يسهل ويشجع الأداء في ضوء أسس قانونية وتشريعية سليمة وتهيئ وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل في الإدارة .[1]

5- توفير الكوادر الإدارية المتخصصة في شتى فروع ومستويات العمل الإداري والعمل على تنميتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وفقا لخطط وبرامج محددة وبصفة مستمرة .

6- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل الإداري بما يؤدي إلى رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته .[2]

7- تنمية وتطوير الوظائف القيادية الإدارية في ضوء التطور الإداري العالمي .

8- بث الوعي وتعميق المعرفة للعاملين بأساليب الإدارة العلمية عن طريق التعليم والتدريب .

ومن أهم الأهداف التنظيمية للتنمية الإدارية ما يلي :

1- ضمان إن جميع المديرين في جميع مستويات المنظمة قادرون على إنجاز أعمالهم بفعالية، فالتغيرات التكنولوجية، والقيم المتغيرة بسرعة، واتجاهات العمل تتطلب أن يتلقى المديرون الإعداد المستمر الكافي لمواجهة التحديات والمتغيرات المستجدة .

2- تجنب الإهمال الإداري، فإذا لم تمارس الإدارة الطرائق والعمليات الجديدة، فإنها ستفشل في التكيف مع التغيرات الحادثة

---

(1) المرجع السابق، ص ص 140 – 141 .

(2) أحمد عبد الفتاح ناجي وآخرون : مرجع سابق، ص ص 269–270 .

والمتجددة، وعندئذ يمكن أن تصبح هذه الطرائق والعمليات مهملة وغير كافية .

3- الترقية الإدارية إلى مستويات أعلى، فكل ترقية وظيفية تتطلب مجموعة جديدة من المهارات والقدرات وطرائق التنمية الإدارية التي تعد المديرين لمسئوليات جديدة .

4- تقديم فرصة للمديرين للبحث عن التحديات الجديدة .[1]

والسبيل لتحقيق ذلك إنما هو تطوير البناء التنظيمي والهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية، وتطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية، وتطوير القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل، وتوفير وتأهيل القيادات المتخصصة في شتى مستويات العمل ،توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل الإداري، و تنمية قدرات ومهارات العاملين وإكسابهم مزيد من الخبرات .[2]

ثالثا: ضرورة التنمية الإدارية :

إن صنع المدير وإعداده أصبح مهمة أساسية ترتكز إلى قاعدة علمية متزايدة في الحجم والتعقد . كما أن نوعية رجل الإدارة (المدير) آخذة في التغيير . والإدارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهولة أن يحترف الإدارة من لا تتوافر فيه المقومات المهنية والعلمية اللازمة، كذلك فإن إدارة المستقبل بكل ما فيها من تعقد وتنوع وعلمية وموضوعية لن تتوافق

(1) جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق**، ص 324 .

(2) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 156.

مع منطق أن العمل الإداري متسعاً لكل من لا مهنة له، كما هو الشائع في مجتمعنا . [1]

وتنشأ الحاجة إلى التنمية الإدارية عندما يتطور حجم وحدات الأعمال ؛ وتنشأ المشروعات الكبرى التي تضم أعداداً ضخمة من العاملين . وذلك بهدف توفير قيادات إدارية بديلة قادرة على الحلول محل الإدارة العليا القائمة لضمان تسيير وحدات الأعمال الكبرى بنجاح، والتغلب على نواحي القصور الإداري التي برزت في الماضي وإحداث قفزة حقيقة في القدرات الإدارية، ولذا فإن قضية التنمية الإدارية تعد قضية مركزية تتعلق بالمستقبل ويتعلق المستقبل بها . [2]

ومن أهم المتغيرات التي فرضت ضرورة التنمية الإدارية للمنظمات المختلفة ما يلي :

- الطفرة التكنولوجية في عالم الاتصالات .
- الزيادة السريعة في أعداد القوى العاملة .
- التغير المستمر في احتياجات العاملين ورغباتهم .
- الحاجة لملاحقة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية .
- تعاظم المسئولية للمنظمات والتصاقها بحاجات المجتمع .
- التغير في كمية الموارد الطبيعية المتاحة بالدول النامية وقيمتها .

---

(1) علي السلمي : مهنية الإدارة، مرجع سابق، ص 14

(2) إبراهيم سعد الدين : " مستقبل التنمية الإدارية في الوطن العربي "، مجلة عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثاني، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو – سبتمبر 1989، ص 65.

ويرجع الاهتمام بموضوع التنمية الإدارية لما يلي : [1]

- تزايد الاهتمام بين العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار مع من هم في مستوى أعلى منهم .
- تعاظم مستويات الطموح بين العاملين والتطلع للنمو الشخصي السريع.
- الميل نحو تفضيل الأهداف والطموحات الشخصية على أهداف المنظمة.
- ميل نسبة كبيرة من المديرين لحل المشكلات بالتوفيق أكثر من الحزم والعقاب .
- تزايد قيمة العمل بالنسبة للعاملين وما يتوقعه العامل من عائد مادي ومعنوي .

وقد برزت أهمية التنمية الإدارية بصفة عامة بعد الحرب العالمية الثانية، و قد فرض التوسع السريع والضخم في الأعمال بعد الحرب حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء، بالإضافة إلى ذلك زاد الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين من خلال عمليات الإحلال الإداري ؛ وزاد من أهمية هذا الأمر كبر حجم المؤسسات واتساع نشاطاتها ، فضلاً عن ظهور التخصص الدقيق الذي يعد مشكلة في حد ذاته ؛ حيث يعيق ذلك رجال الإدارة عن معالجة المشكلات التي تتطلب خبرات متنوعة

---

(1) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح :" أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان"، مجلة الإداري، العدد 44، السنة 13، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مارس 1991، ص 118.

ومتعددة، ومواجهة ذلك إنما سبيله برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين المتوقع أن يكونوا مديرو المستقبل . (1)

وحيث إن معظم المجتمعات الإنسانية ومنها المجتمعات العربية تعيش ثورة تكنولوجية (تقنية) هائلة تصاحبها ثورة في الآمال والتطلعات البشرية، وما يصاحب ذلك من قضايا كثيرة تحتمل الجدل والنقاش، فإن حاجة العاملين في النظام التربوي - ونخص الإداريين منهم - إلى طرق تحليل هذه القضايا وأساليب نقدها يعتبر ضرورة لنجاحهم في ممارسة مهام عملهم وتحمل مسئولياتهم، لذا فإن العمق الفلسفي للعاملين في النظم التربوية والمؤسسات التعليمية يشكل ضرورة لحوار عقلاني يقوم على تفهم متعمق للافتراضات والمسلمات والمفاهيم، ومن ثم إلى تبصر وتقييم أفضل للبدائل المطروحة، وهذا من شأنه أن يعطي المحاكمة العقلية عمقا أفضل ويوفر سيطرة أوعى على المشاكل المطروحة . (2)

رابعا : متطلبات التنمية الإدارية

تتطلب التنمية الإدارية تطوير وتوفير عدد كاف من محللي النظم، والسعي لتوفير المهارات اللازمة للاستفادة من نظم المعلومات المتقدمة للسيطرة غلى إدارة منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة، مما دفع إلى تطوير برامج تدريب وتطوير القيادات الإدارية العليا ليصبح

---

(1) صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 236.

(2) شبل بدران : **الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص55.

للمديرين المهارة والقدرة على تحليل وإدارة الأنظمة الكلية .[1] **وهنا تستلزم عملية التنمية الإدارية ما يلي[2] :**

- تطوير أساليب التنظيم الإداري ببناء تنظيمات متجددة تهدف إلى خدمة أغراض متطورة .
- معرفة الأوضاع الإدارية والاتجاهات المتغيرة في البيئة الخارجية .
- استخدام مفاهيم ومبادئ أكثر تطورا وتقدما في توجيه العمل الإداري .
- تغيير في الأنماط والعادات التقليدية للأفراد والجماعات في البيئة الخارجية .
- تغيير وتبديل التنظيم الإداري بما يمكن من ملاحقة التكنولوجيا في تطورها وسرعتها .

وتتطلب الدراسة العلمية والموضوعية للقائمين بعمليات التنمية الإدارية مراعاة مجموعة من الضوابط من أهمها :

1- التزام القائمين بعمليات التنمية الإدارية بعدم تسلل الجوانب الذاتية وأن يضعوا في الاعتبار بصورة دائمة صالح المجتمع .

2- مراعاة تزويد الأفراد المشتركين في عمليات التنمية الإدارية بمجموعة المعارف اللازمة عن المجتمع ودقائق وتفاصيل الجوانب التي تتعرض لها عملية التنمية .

---

(1) إبراهيم سعد الدين : مستقبل التنمية الإدارية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص68.

(2) خيري خليل الجميلي : مرجع سابق، ص 141 .

3- الاستعانة بالخبراء كلما دعت الضرورة لذلك في التخصصات المرتبطة بالتنمية الإدارية، وهذا مما يدعم عملية الدراسة ويضفي عليها صبغة علمية وموضوعية .

4- مراعاة تقبل المجتمع كما هو لا كما يجب أن يكون من حيث سماته وظروفه وأوضاعه وعاداته وقيمه واتجاهاته والقوى الاجتماعية المكونة له والعلاقات الاجتماعية السائدة .

5- عدم فرض الآراء الشخصية على أهالي المجتمع، فمن حق أهالي المجتمع تقرير نوع التغير الذي يرغبون فيه، وأن يقرروا أيضا نوعية البرامج والمشروعات التي تحقق هذا التغير طالما تحقق الصالح المجتمعي، ولا تتعارض مع الخدمة العامة للدولة، وهذا يتطلب وضع خطة وبرامج تنمية مجتمعهم لتسد نقص في برامج الخطة القومية أو لتتمشى مع أهدافها .

6- الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل عمليات تمهيدية لتكوين الثقة المجتمعية، وتحقيق التقارب الفكري في مجال من الخبرة المشتركة بين القائمين بعملية التنمية الإدارية وأفراد المجتمع

7- يجب أخذ أيديولوجيات التنمية الإدارية في الاعتبار من المنظور السوسيولوجي طبقا للأفكار والمعايير التي تدعم قدرتها على إمكانية المساهمة في إعادة البناء المجتمعي، **ويحتاج إدراك هذه الإيديولوجيات مجموعة الأبعاد التالية :** [1]

---

(1) خيري خليل الجميلي : مرجع سابق، ص ص 146-148 .

- دراسة أيديولوجية العلاقات الإنسانية وتتبع نموها ومعرفة دورها في تدعيم حقوق الإدارة وإسهامها في تنمية قدرة الإداريين في تأدية أعمالهم وتحقيق التعاون بين الهيئة الإدارية والعاملين، وهذا يهدف إلى امتثال العاملين وقبولهم للسلطة والقرارات التنظيمية .

- النظر إلى الأدوار المهنية في ضوء المنظور السوسيولوجي لمفهوم الدور، حيث تشير إلى مجموعة متشابكة من النشاطات التي ترتكز على التفاعل مع البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية، وهذه النشاطات هي التي تنظم بدورها مجموعة من التوقعات التي تحدد استجابات الأفراد في أدائهم لأدوارهم، كما تصاحب هذه الأدوار مجموعة من الضغوط مثل الإحباط وصراع المعايير وصراع القيم، مما يؤدي إلى استجابات معينة من جانب الأفراد، قد يصاحبها تغيير في اتجاهاتهم أو في أنماط سلوكهم. وهو منظور يختلف تماما عن ذلك الذي تبناه الاقتصاديون . (1)

- دراسة التنظيم الإداري كنسق لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من حيث مكوناته والأوضاع المختلفة فيه وتحليل سلوك الأعضاء على المستوى الواقعي، والكشف عن طبيعة القرارات التي تتخذ في كافة أقسام التنظيم والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك المشاركين فيه وعلاقة ذلك بمستوى إنجاز الأهداف العامة . (2)

---

(1) محمد الجوهري وآخرون : **ميادين علم الاجتماع**، ط2، دار المعارف، القاهرة، د . ت، ص 199 .

(2) خيري خليل الجميلي : **مرجع سابق**، ص 147 .

- النظر إلى البيروقراطية في ضوء متطلبات التغير التنظيمي والوظائف ذات النطاق المحدد للمسئولية وتطبيق المعرفة والأساليب الفنية للعمل ومدى تابعية البيروقراطية للتغير التكنولوجي .

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة يمكن من خلالها الحصول على مكاسب وتحقيق عوائد أكبر، وذلك من خلال التغيير المخطط والإجراءات الإدارية الهادفة .[1]

- ضرورة توفير الإمكانيات المادية التي تصرف على البرامج التنموية التي يجب أن تكون شاملة حتى تمتلك قمة التنفيذ وتغطية معظم البرامج التنموية .

ولعل أحد العناصر الرئيسة لنجاح برنامج التنمية الإدارية هو توافر الدافع أو الحافز لدى المديرين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، ولن يكتب لأي أسلوب من أساليب التنمية الإدارية النجاح ما لم تتوافر لدى المديرين الرغبة الأكيدة للتنمية الذاتية .[2]

خامسا : عناصر ومدخلات التنمية الإدارية :

هناك مجموعة من العناصر يجب أن توفرها أية منظمة في ممارستها لأنشطتها من أجل تحقيق أهداف التنمية الإدارية، وهي :[3]

1- الموارد البشرية القادرة على تأدية العمل بكفاءة .

---

(1) **المرجع السابق**، ص 148 .

(3) صلاح الدين عبد الباقي : **مرجع سابق**، ص 239.

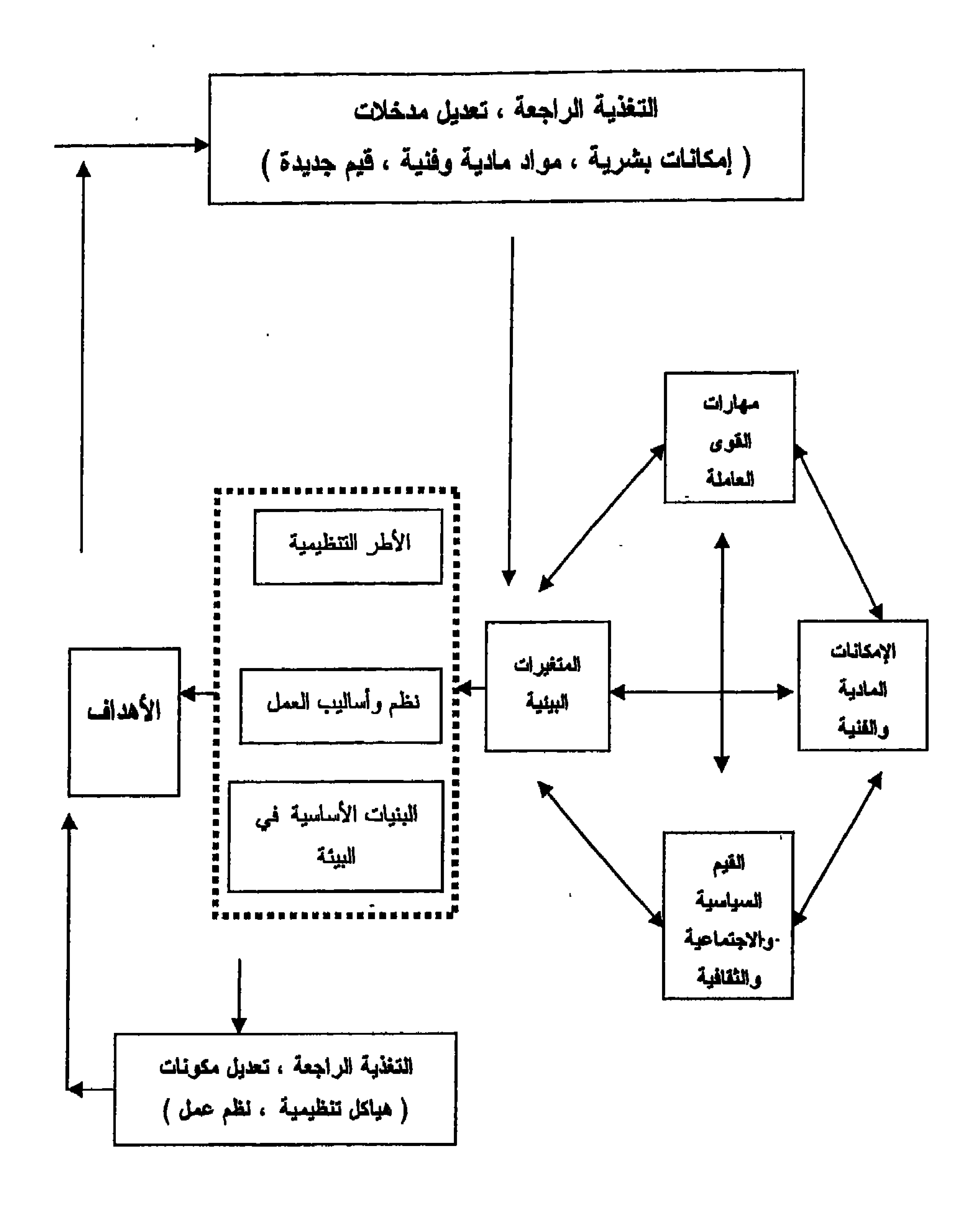
(3) خيري خليل الجميلي : **مرجع سابق**، ص ص 151-157 .

2- الموارد المادية التي تقتنيها المنظمة من أدوات وآلات وتجهيزات يجب أن تحقق الأهداف التنموية.

3- المجال البيئي، ويجب أن تراعي الظروف المجتمعية المحيطة بالبيئة الخارجية في دخول المتغيرات الجديدة .

4- الموارد التكنولوجية التي تساهم في نجاح أهداف المنظمة وتحقيق أهداف التنمية الإدارية .

وحيث إن التنمية الإدارية تتكون من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق الفعالية والكفاءة الإدارية المطلوبة ، فإن هناك مجموعة من المكونات التي تتألف منها هذه العملية ، ويمكن إبراز هذه المكونات من خلال الشكل رقم (2) التالي :



شكل رقم (2) يبين مدخلات ومكونات التنمية الإدارية[1]

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص ص 267

يتضح من الشكل السابق أن التنمية الإدارية تشمل عدة عناصر ومكونات تتفاعل مع بعضها البعض تفاعلا عضويا لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية ، وتتمثل أهم هذه المكونات في الإمكانات المادية والفنية والقيم الاجتماعية والثقافية والسياسية ، ومهارات القوى العاملة ، والمتغيرات البيئية ، ويتم تفاعل هذه المكونات مع عناصر المنظمة من هياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وبنيات أساسية في البيئة .

سادسا : أركان التنمية الإدارية :

تتم عملية التنمية الإدارية استناداً إلى عدة أركان هي :

1- البحث
2- التدريب
3- الاستشارة الإدارية

ويتم تناول هذه الأركان بشيء من التفصيل فيما يلي :

(1) البحث :

إن التنمية الإدارية غايتها إحداث تغييرات إيجابية جوهرية في جوانب عدة سواء ما يتصل منها بالجوانب الإنسانية أو الهيكلية أو الوظيفية أو غيرها ، وذلك يلزمه تعرف متطلبات هذا التغيير، وكيفية الاستعداد لمواجهة ما يعترضه لأجل إحداث التوازن بين هذه الاحتياجات المطلوبة وبين مقتضيات التغيير ؛ كما تتطلب التنمية الإدارية إيجاد وسائل التنسيق والربط والتعاون بين الأجهزة المخططة والأجهزة المنفذة سواء العاملة منها على المستوى المركزي أو على المستويات اللامركزية . ويتم ذلك من خلال انتقاء الأساليب العلمية المناسبة التي تتفق وظروف المؤسسة التعليمية حتى يمكن إحداث التكيف في الممارسات الميدانية

خاصة التي تهدف لمواكبة التغيرات المعاصرة .[1] والسبيل لإحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ليس مجرد النقل والتفكير، بل عمليات تطوير وإعادة البناء التنظيمي للمؤسسات التعليمية بما يلبي احتياجات المجتمع ومسايرة الأوضاع الجديدة .

ومن الثابت أنه لا توجد في مسيرة التربية مسلمات مطلقة خاصة فيما يتصل بظروف العمل وإدارته، فنحن في عالم متغير وظروف متغيرة تفرض نفسها على الواقع، ومن ثم فهناك ضرورة دائمة إلى التحقيق والمراجعة والتأمل ومطابقة الوجهة مع الغاية والجهد، ولا يعني هذا بالضرورة أن تكون النتيجة تغييراً دائماً، بل إن إعادة البحث والنظر قد تخلص إلى تصحيح المسار، كما أنها قد تخلص إلى مزيد من الثقة في استمرار مسار جديد .[2] وهنا يلزم رصد الواقع وتعرف أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة . ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي تقوم به أجهزة التنمية الإدارية من مسئولية وضع الخطط واقتراح السياسات لمختلف أوجه نشاط التنمية الإدارية . ولذلك ستكون هناك حاجة إلى نظريات إدارية وتنظيمية مستقبلية تتمشى مع التغيرات المعاصرة والقادمة، والمدخل لذلك هو البحث الذي يُمَكّن من دراسة الواقع واستشراف المستقبل .

ولذا فإنه من أجل إحداث تنمية إدارية حقيقية لابد من إجراء البحوث العلمية حيث تبرز أهمية دراسة العناصر الإيجابية والسلبية للأبعاد المختلفة للبيئة الإدارية ومحاولة تطبيق العلاج المبني على أسس

---

(1) شاكر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة**، مرجع سابق، ص 163.

(2) محمود محمد السعيد فرحات : **مرجع سابق**، ص 86 .

الإدارة الحديثة . ومن هنا فإنه على مراكز البحوث والدراسات والجهات المختصة أن تشارك في القيام بالأبحاث والدراسات العلمية للتعرف على أوجه الاختلاف والتشابه في الظروف المجتمعية، وكيفية التغلب على الصعوبات المجتمعية وتحديد مدى صلاحية وفعالية الإدارة في نطاق الظروف المجتمعية المحيطة . (1) وكذلك تعرف أهم الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتدعيم في مسيرة العمل الإداري في كافة المجالات، حتى تؤتي تلك التنمية ثمارها المرجوة بناء على الاحتياجات الحقيقة لتلك التنمية .

(2) التدريب :

إن نجاح التنمية الإدارية إنما يتوقف أساساً على قدرات وإمكانيات الموارد البشرية المتاحة وحسن أدائها حتى تتحقق الأهداف المنشودة، وتعد طاقات البشر هي المورد الأول والأهم في التنمية الإدارية، بل إن هذه التنمية في تحليلها النهائي هي تنمية بشرية و ليست مجرد قواعد وتشريعات أو وسائل آلية وأدوات، تجعل أولوية التركيز على البشر وتعظيم الطاقات البشرية في كل جهد لتنمية الإدارة وإصلاحها.(2) واستغلال الموارد المتاحة مادية أو تكنولوجية، إنما يتوقف على درجة كفاءة الموارد البشرية المتاحة ؛ فالأفراد هم العنصر الحاسم في جميع المنظمات، وهم الذين يقومون بالابتكار والتجديد، وهم الذين يرسمون الاستراتيجيات التي تتقدم وتنمو بها المنظمات . ولذلك يقع على عاتق المتخصصين بقضية التنمية الإدارية عبء تنمية الموارد البشرية

---

(1) خيري خليل الجميلي : **مرجع سابق**، ص 158

(2) حسين محمد أبو مايلة:" نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة (إطار تخطيطي مقترح)"،**مرجع سابق**، ص 461

يتضح من الشكل السابق أن التنمية الإدارية تشمل عدة عناصر ومكونات تتفاعل مع بعضها البعض تفاعلا عضويا لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية، وتتمثل أهم هذه المكونات في الإمكانات المادية والفنية والقيم الاجتماعية والثقافية والسياسية، ومهارات القوى العاملة، والمتغيرات البيئية، ويتم تفاعل هذه المكونات مع عناصر المنظمة من هياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وبنيات أساسية في البيئة .

سادسا : أركان التنمية الإدارية :

تتم عملية التنمية الإدارية استناداً إلى عدة أركان هي :

1- البحث
2- التدريب
3- الاستشارة الإدارية

ويتم تناول هذه الأركان بشيء من التفصيل فيما يلي :

(1) البحث :

إن التنمية الإدارية غايتها إحداث تغييرات إيجابية جوهرية في جوانب عدة سواء ما يتصل منها بالجوانب الإنسانية أو الهيكلية أو الوظيفية أو غيرها، وذلك يلزمه تعرف متطلبات هذا التغيير، وكيفية الاستعداد لمواجهة ما يعترضه لأجل إحداث التوازن بين هذه الاحتياجات المطلوبة وبين مقتضيات التغيير؛ كما تتطلب التنمية الإدارية إيجاد وسائل التنسيق والربط والتعاون بين الأجهزة المخططة والأجهزة المنفذة سواء العاملة منها على المستوى المركزي أو على المستويات اللامركزية . ويتم ذلك من خلال انتقاء الأساليب العلمية المناسبة التي تتفق وظروف المؤسسة التعليمية حتى يمكن إحداث التكيف في الممارسات الميدانية

ومن هنا فإن مهمة التدريب تتجاوز عملية التزويد بالمعارف والعلوم التي هي مهمة التعليم، إلى محاولة تغيير السلوك والاتجاهات لدى الأفراد والمنظمات لتأهيلهم للدخول إلى الحياة العملية وتوظيف واستغلال معارفهم في العمل . (1)

التدريب ودوره في عملية التنمية الإدارية :

إذا كانت التنمية الإدارية نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من برامج التنمية الإدارية، فإن التدريب وسيلة علمية وعملية لتزويد العاملين بالمنظمة بالمعارف والمهارات اللازمة لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، ومن هنا يعد التدريب أسلوباً من أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث يؤكد المتخصصون على أهميته كاستراتيجية مستقبلية تساعد الموارد البشرية على التكيف ومواجهة المتغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال والبيئة المحيطة بها . إلا أنه يجب عدم إغفال أن التدريب يجب أن يتم ضمن سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية (الاختيار و التعيين، وصف الوظائف وتقييمها، وتخطيط القوى العاملة، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، والتحفيز ... الخ) حيث لا يمكن أن يتم ذلك بمعزل عن هذه السياسات . (2)

---

(1) قاسم جميل قاسم : مرجع سابق، ص 59

(2) أمين عبد العزيز حسن : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، في : سعيد يس عامر (محرر) : مرجع سابق، ص 468 .

ويعد التدريب محور تدور حوله عملية التنمية في المجتمع، فهو أداة التنمية ووسيلتها، وهو المحرك لشتى جوانبها، و يعد التدريب عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور السريع الذي يتعرض له في عمله، ويستخدم التدريب كأحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية، فهو إذن وسيلة تعمل على الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن سواء بالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة. (1)

وتقسم برامج التدريب الإداري إلى نوعين: برامج تجديدية ويراد بها تجديد الجوانب المهنية للمديرين عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات والنظريات والاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عملهم. وبرامج تأهيلية تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف العليا التي يرقون إليها بعد تدريبهم، وينبغي أن تقوم هذه البرامج على شرح وتحليل الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المقبل في علاقاته مع الأعمال الأخرى، وتحليل لمهارات الوظيفة ومستويات أدائها. (2)

وينقسم التدريب من أجل التنمية الإدارية إلى:

1- التدريب أثناء العمل: حيث لا يمكن اكتساب المهارات والقدرات الإدارية عن طريق الاستماع والمشاهدة، أو عن طريق القراءة، وإنما تكتسب من خلال المزاولة العملية والخبرة، ولهذا كان التدريب من أكثر طرق التنمية الإدارية استخداماً (3)، ويشمل

---

(1) علي صالح جوهر و علي إبراهيم الدسوقي: النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، **مرجع سابق**، ص 103.

(2) **نفس المرجع السابق**، ص 107.

(3) صلاح الشنواني: **مرجع سابق**، ص 171.

التدريب أثناء العمل الخبرة المكتسبة والملاحظة عن طريق المشرف والتلمذة على مدير قديم، والتنقل بين المراكز، والمهام، والواجبات الخاصة، والاشتراك في أعمال اللجان والقراءة والتنمية الذاتية.[1] وأهم طرق التدريب في أماكن العمل: التوجيه أثناء القيام بالعمل، والتدريب على أعمال متعددة، وتحديد مراكز خاصة للتدريب .

2- التدريب خارج أماكن العمل : ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الأفراد بالمزيد من المعرفة في مجالات معينة وإلى توسيع ميولهم ومداركهم والتأثير في سلوكهم وزيادة حساسيتهم تجاه ردود الفعل من الآخرين الذين يتعاملون معهم.[2] ويشمل برامج وأدوات تدريبية خاصة، ويعتمد على تمثيل الأدوار والمؤتمرات والمباريات الإدارية وتدريب الحساسية.[3] ويقوم هذا النوع من التدريب على تقديم المشروع التدريبي عن طريق دراسات تدريبية، وعن طريق اللجان، وكثيراً ما يتم فيه الاستعانة بالهيئات الخارجية المتخصصة.[4]

ويميل معظم الباحثين والدارسين في مجال الإدارة إلى التفرقة بين نوعين من التدريب :

- التدريب قبل دخول الخدمة : ويستهدف تدريب الفرد على متطلبات العمل وتطبيق ما تعلمه منه قبل إن يصبح مسئولا عن أعمال مرتبطة

---

(1) علي السلمي : **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، ص ص 286-292 .
(2) صلاح الشنواني : **مرجع سابق**، ص 175 .
(3) علي السلمي : **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، ص ص 286-292 .
(4) صلاح الشنواني : **مرجع سابق**، ص ص 175-179 .

بوظيفة ما . ويشمل التدريب أثناء التعليم العام : وهو ما يتم تزويد الفرد به أثناء مراحل التعليم المختلفة من معلومات وخبرات ؛ والتدريب أثناء التعليم المهني : وفي هذا النمط من التعليم يتم إكساب الفرد أنماطاً من المهن المختلفة والتي تقوم على أنماط مختلفة من التدريب . فضلا عن التدريب قبل العمل والتوظف، وهي عمليات التدريب المختلفة التي تم قبل إن ينتظم الفرد في عمل محدد، وتقوم هذه العمليات بهدف تمكين الفرد من إتقان مهنة معينة أو تأهيله لعمل محدد ثم تعيينه فيه .(1)

- التدريب أثناء الخدمة : ويستهدف تدريب الفرد على العمل الذي يعمل به منذ بداية خدمته، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين أساسيين من برامج التدريب أثناء الخدمة هما : البرامج التجديدية وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتصلة بميدان عمله . والبرامج التأهيلية، وهي تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم (2)، وقد يمتد هذا التدريب طوال حياة الفرد، ويشمل هذا النوع التعليم الذاتي داخل العمل أو أية أنماط أخرى من التدريب .

ولعل الملاحظ على برامج التدريب الحالية أنها تتسم ببعض أوجه القصور، حيث تشير الاستطلاعات إلى افتقارها إلى التدريب على

---

(1) محمد جمال البرعي : مرجع سابق، ص ص 37 – 38.

(2) أحمد الرفاعي بهجت : فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان، مرجع سابق، ص 225

الأداءات واكتساب الكفايات اللازمة لإعداد الإداري الناجح . **ولعل أهم جوانب الضعف في برامج التدريب الحالية تتمثل في :** [1]

- النقص في قاعات التدريب المزودة بالوسائل السمعية البصرية .
- اعتماد طرق التدريب التقليدية التي تعتمد على نظام المحاضرة فقط .
- العجز في إعداد هيئات التدريب المتخصصة .
- التدريب بطريقة عشوائية في أوقات عشوائية .

وحيث إن التدريب الإداري للقادة إنما غايته التطور المنطقي والنشاط المستمر لإكساب القادة الخبرات والمعارف والمعلومات والمهارات؛ [2] **فإن التدريب الإداري لأجل إحداث التنمية الإدارية يجب أن يشمل المجالات التالية :**

أولا : تنمية المعارف والمعلومات لأجل :

1- معرفة القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسات التربوية .

2- معرفة الهيكل التنظيمي للهيئة وسياستها وأهدافها .

3- معرفة أنشطة المؤسسات التربوية وسياستها .

4- معرفة خطط المؤسسات التربوية ومشاكلها.

5- المعرفة الفنية عن عمل كل لجنة أو إدارة وتكوينها .

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص ص 361- 365 .

(2) جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، **مرجع سابق**، ص ص 142 -144.

ثانيا : تنمية المهارات والقدرات لأجل :

1- تنميـــة المهـــارات اللازمـــة لأداء الأعمـــال الفنيـــة بالمؤسســـة التعليمية .

2- تنمية مهارات تحليل العمل والمهمة .

3- تنمية المهارات القيادية والعمل مع الجماعة .

4- تنمية مهارة القدرة على الاتصال .

5- تعلم كيفية حل المشاكل بأسلوب علمي .

6- تنمية القدرة على مواجهة الأزمات .

7- تنمية مهارة القدرة على التوجيه والرقابة .

8- تنمية مهارات القدرة على التخطيط والتنظيم .

ثالثا : تنمية السلوك والاتجاهات لأجل :

1- تنمية الروح المعنوية .

2- تنمية الانتماء للمؤسسة التربوية .

3- تنمية روح العمل الجماعي .

4- تنمية الشعور بالمسئولية .

5- تنمية روح التفوق والإبداع والابتكار .

6- تنمية دوافع العمل والرضا الوظيفي .

7- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الهيئة .

مبادئ التدريب الإداري :

وحتى يحقق التدريب الأهداف المرجوة لأجل إتمام عملية التنمية الإدارية بشكل جيد يجب أن يستند التدريب إلى عدد من المبادئ التي تم وضعها نتيجة الخبرات المتعددة في مجال التدريب وإعداد البرامج التدريبية، وكذلك إلى نتائج الأبحاث التي تناولت عملية التدريب ومتطلباتها، **ومن أهم هذه المبادئ** : (1)

1- الاختيار الدقيق للمتدربين .

2- ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب .

3- متابعة المتدرب بعد التدريب .

4- تضمن برامج التدريب ممارسات عملية ونظرية .

5- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .

6- تشجيع المتدربين على التعلم مع بعضهم البعض .

وفي ضوء الدور المحوري للنشاط التدريبي في تنمية الموارد البشرية، كذلك في ضوء ما يواجه المجتمع من فرص وتحديات، تجب الإشارة إلى أن هناك بعض المتطلبات والضوابط التي يمكن أن تزيد من فعالية النشاط التدريبي في الفترة المستقبلية ؛ ومنها ما يلي : (2)

---

(1) جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، **مرجع سابق**، ص 153.

(2) أمين عبد العزيز حسن : "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"، في سعيد يس عامر (محرر)، **مرجع سابق**، ص ص 476 – 477.

1- تحديد الأهداف إلى تسعى إليها مجموعة البرامج التي يتم تنفيذها تحديدا واضحا .

2- الاعتماد على المداخل الحديثة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية حتى يمكن الكشف عن الاحتياج الفعلي للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية .

3- توافر نظام معلومات فعال للنشاط التدريبي يضمن انسياب المعلومات والبيانات اللازمة للنشاط التدريبي في مراحله المختلفة .

4- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا مؤداها أن أداء المديرين والرؤساء والعاملين هام وحيوي، وأن التدريب الفعال يمكن أن يساهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج .

5- ضرورة الاختيار السليم لأساليب وطرق التدريب والتنمية، وذلك في ضوء أهداف البرنامج التدريبي ومستوى المشاركين العمري والمعرفي والمهاري .

6- مراعاة الدقة في اختيار المرشحين للتدريب حتى تتحقق لهم الفائدة المتوقعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال قصر المشاركة في البرامج على من يحتاجون فعلا إلى التدريب

7- الاهتمام برفع كفاءة العاملين المسئولين عن النشاط التدريبي ليتمكنوا من ممارسة النشاط التدريبي بمفهومه السليم .

8- توفير الموارد والاعتمادات المالية الكافية لتنفيذ خطط التدريب .

9- ضرورة إيجاد المدرب المهني المحترف والمتفرغ للعملية التدريبية والذي يكون قادراً على إكساب المشاركين بالمهارات المطلوبة .

10- أن يراعى في تصميم البرامج أن يكون من بين أهدافها تغيير فكر وثقافة المنظمات لتتوافق فكرها وفلسفتها ونظمها مع طبيعة المتغيرات المعاصرة .

(3) الاستشارة الإدارية :

احتلت الاستشارة الإدارية كمهنة ذات مقاصد تنموية وتطويرية موقعاً متميزاً في الوقت المعاصر، ذلك لأنها تمثل إحدى الركائز الثلاث التي تقوم عليها التنمية الإدارية . والاستشارة الإدارية تمثل حلقة الوصل بين دعائم التنمية الإدارية الثلاث، كما أنها مفتاح الإفادة من البحث العلمي، إذ أنها أداة التطبيق في المجال العلمي، كما أنها سبيل إلى الكشف عن الاحتياجات أو إبراز جوانب القصور في سير العمل والأداء الفردي والجماعي في المنشآت والمنظمات المختلفة، و لذا تعد الاستشارة الإدارية مستلزم أساسي للتنمية الإدارية بوصفها حلقة الوصل بين أركان التنمية الإدارية المتكاملة .

والاستشارة الإدارية هي : خدمة يقدمها فرد أو أفراد لهم استقلاليتهم، وهم مؤهلون لتحديد وبحث المشكلات الإدارية الخاصة بالسياسات والتنظيم والإجراءات والطرق، ثم اقتراح توصيات عملية مناسبة لحلها وتقديم المساعدة لتنفيذها، ولذا فهي علاقة مؤقتة تقوم بين شخص مؤهل (المستشار) وبين مستشير يحتاج إلى تلك الخدمة، وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة أو يتوقع حدوثها أن تؤرق المستشير، [1] وقد تكون هذه الخدمة مستقلة لضمان النجاح أو

---

(1) عبد الفتاح أبو بكر : " بعض جوانب منهجية الاستشارة الإدارية "، **اللقاء العلمي حول العملية الاستشارية**، الخرطوم، 21-1986/7/31 .

قد تكون خدمة تقوم على تقديم المعرفة والمهارة المهنية لعلاج ما يطرأ من مشكلات إدارية ذات طابع تطبيقي .

والاستشارة الإدارية تتطلب في المقام الأول قدراً كبيراً من الإلمام والإحاطة بالمفاهيم الإدارية والنظريات الإدارية المختلفة، ولذا تعد الاستشارة الإدارية عبارة عن خدمة يقدمها استشاري يتميز بالخبرة والكفاءة في استكشاف وتشخيص المشاكل المتعلقة بالتنظيم الإداري وإجراءاته وطرق عمله، وله كذلك المقدرة في تقديم الحلول المناسبة والمساعدة في تطبيق التوصيات .

وقد ازدادت أهمية الاستشارة بشقيها الإداري والفني لتزامنها مع التقدم التكنولوجي المتسارع وتضخم أجهزة الدولة والتطور الصناعي الهائل وما صاحب كل ذلك من تعقيدات في العلاقات أو التغيرات الاجتماعية . وكنتيجة حتمية للتقدم السريع خاصة في مجالي نقل المعلومات أو التكنولوجيا فقد أصبح من الأهمية بمكان الاستعانة بأهل المعرفة والخبرة المتخصصة . فالاستشارة الإدارية أسلوب موجه يقوم في جوهره على حل مشكلة قائمة أو يتوقع حدوثها و تؤرق المستشير.

وتأكيداً لأهمية الاستشارة في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية، وفي ضوء المعضلات التي تجابه المنظمات بسبب اضمحلالها أو بمجرد مجاراة التغيير، فقد ذهب البعض إلى القول : (لو شئنا اختيار عمل أو مهنة كرمز للنصف الثاني من القرن العشرين، فلعل خير ما نوفق إليه هو الاستشارات الإدارية)[1] . فالاستشارة

---

(1) علي زابد بريمة : "مدخل لمفهوم الاستشارة الإدارية"، **مجلة الإداري**، العدد 44، السنة 13، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مارس 1991، ص 29.

الإدارية تقدم وفقا لمقومات أساسية هي تحسين الأداء ورفع الكفاءة بموضوعية ودون تأثير جهة من الجهات .

وتمشيا مع مضمون ومحتوى الاستشارة يمكننا القول بأنها تستند إلى حقيقتين أزليتين ترتبطان بالإنسان وتكوينه وتوجيهه ، فالإنسان لا يرقى للكمال لأنه من صفات الخالق، لهذا فإنه يلجأ إلى من يرى أنه ذو علم ودراية في مجال ما لاستشارته وطلب عونه في كل ما يعجز عن إدراكه أو نيله، كما وأن الإنسان اجتماعي بطبعه، وبالتالي فإنه يميل إلى مشاركة أبناء نوعه في كل همومه وآماله .[1] ولذلك كانت الاستشارة الإدارية في سياقها التاريخي أسلوب مرغوب واستجابة مستمرة لغايات التطوير والتحديث والتكيف مع متطلبات التغيير و مستجداته .

الاستشارة الإدارية والتنمية الإدارية :

وإذا كانت التنمية الإدارية عملية شمولية ومستمرة ،فإنها تحتاج إلى معلومات جيدة ودقيقة، ولعل أهم سبل الحصول على معلومات جيدة ودقيقة وإرشادات صحيحة هو أسلوب الاستشارات الإدارية ،حيث تعد الاستشارة الإدارية أداة جمع المعلومات وخبرات في المجال المراد اتخاذ قرار ما فيه .

ومن الجدير بالذكر أن هناك فرقا واضحا بين الاستشارة كعملية علمية والاستشارة العادية فالأولى ترتبط ارتباطا وثيقا بالمفاهيم والمبادئ الإدارية من تنظيم، وتخطيط، وتوجيه، ومراقبة بغرض التطوير وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية بينما تكون الاستشارة الثانية بمثابة تقبل

---

(1) المرجع السابق، ص 31

أو استئناس برأي في أمر ما دونما محاسبة للأخطاء الناجمة عن إبداء الرأي .

سابعا : مداخل التنمية الإدارية :

(1) المدخل القانوني (التشريعي) :

ويهتم هذا المدخل بصفة خاصة بتحديد معايير المسئولية، خصوصا فيما يتعلق بكيفية جعل المنظمات العامة مسئولة أمام الأجهزة التشريعية والمواطنين . كما أنه يبحث التكييف القانوني لعلاقة الموظف بالحكومة وكذلك طرق التعيين والتأديب وغير ذلك . [1] ويركز هذا المدخل على التنمية الإدارية من خلال تعديل وصياغة نصوص الأنظمة واللوائح والقوانين مع متطلبات الأجهزة المختلفة، وبحيث تكون أكثر مرونة [2]

هذا ولا يزال هذا المدخل هو المدخل الأسهل والأسرع الذي تلجأ إليه الحكومات المتعاقبة لمحاولة تحقيق التنمية الإدارية، حيث تتعدد صور الأدوات التشريعية المستخدمة من قوانين وقرارات بقوانين يصدرها رئيس الجمهورية، قرارات مجلس الوزراء، قرارات وزارية، قرارات من رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرارات السلطة المختصة في المستويات المختلفة .

---

(1) علي شريف : الإدارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص ص 110 – 121

(2) أمين عبد العزيز حسن : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 464

ورغم أن هذا المدخل قد أسهم في التنمية الإدارية إلا أنه هُوجم بشدة لعدم بيان الجوانب الفنية في الدراسات الإدارية والتفرقة بين الناحيتين القانونية والفنية . فضلا عن أن هذا المدخل يُهمل النواحي البيئية والاجتماعية والسلوكية، وأكثر ما يعاب على هذا المدخل أنه يعطي انطباعا بأن القوانين وحدها تستطيع أن تغير من تصرفات الأجهزة الإدارية وقراراتها وسلوكياتها .

(2) المدخل الهيكلي (التنظيمي) :

ويركز هذا المدخل على دراسة الهيكل التنظيمي وإدارة الأفراد والرقابة المالية والقانونية على وحدات ومنظمات الإدارة العامة . وهو يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمي للمنظمة [1] كما يركز هذا المدخل على ضرورة البدء ببناء المؤسسات والهياكل التنظيمية الجديدة، وإعادة بناء التنظيم الإداري بجميع وحداته، وإزاحة الازدواجية والتضارب بين أعمالها [2]. ويتمثل ذلك المدخل في محاولة تحسين الأداء من خلال تغير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وكذلك علاقات السلطة . حيث يمكن للمدير إحداث التغيرات التنظيمية من خلال إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بدرجة أعلى من الإثراء الوظيفي . [3]

وتعتمد الإدارة في هذا المدخل فكرة بناء البنية التنظيمية التحتية الكاملة لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه المنظمة وتشمل تلك البنية الهيكل التنظيمي، السياسات والنظم، الإجراءات التنفيذية

---

(1) علي شريف: **مرجع سابق**، ص 112.

(2) أمين عبد العزيز حسن : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، **مرجع سابق**، ص 464.

(3) محمد الصيرفي : **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، مرجع سابق، ص223.

لمختلف العمليات . وتهتم الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتها ، وتكون هي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أدائهم، ومراقبة إنجازاتهم . ويمكن وصف هذا المدخل بأنه يقوم على " الإدارة حسب الكتاب "، وهو مدخل شائع في المنظمات الحكومية بالدرجة الأولى، و إن كانت شركات ومنظمات أعمال أيضاً تلجأ إليه لوضع أسس يمكن الرجوع إليها والقياس عليها . كذلك يمكن وصف هذا المدخل بأنه " الإدارة المنظومية " حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة وتتسق في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة وفق معطيات هذه النظم، وتتمثل في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة وقواعد موضوعية لتحديد الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف مما يجعل التقييم ممكناً، كما ييسر من عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين في قطاعات الشركة المختلفة.(1)

ولقد تأثر هذا المدخل كثيراً بمبادئ الإدارة العلمية . حيث ينظر هذا المدخل إلى الخريطة التنظيمية للمؤسسة والوظائف التي تباشر بكل مستوياتها والعلاقات بين الوظائف والمستويات وكذلك نوع ومدى السلطة المخصص لكل منها وكيفية تسلسل القرارات .

ومن أهم أوجه النقد الموجهة لهذا المدخل ما يلي :

- أنه ينظر إلى الهيكل التنظيمي والإداري نظرة مثالية مجردة .
- إهمال الارتباط بين الهيكل التنظيمي وبين البيئة الخارجية والعلاقات التبادلية بينهما .

---

(1) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 124.

- لا يلتفت إلى العنصر البشري المكون للهيكل التنظيمي ولا يتعرض لدوافع السلوك الإنساني في المنظمات .

- ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات من جانبها الرسمي فقط، أي من حيث من المسئول رسمياً عن اتخاذ كل قرار .

- يهمل تأثير وضغوط ومناورات جماعات المصالح في المجتمع المحيط بالمنظمة .

(3) المدخل السلوكي (الإنساني) :

ويقوم على فكرة أن التنظيم الإداري ما هو إلا تجمع إنساني يكون فيه الأفراد القوة الديناميكية المحركة للتنظيم والتي تؤثر في كفاءته أو ضعفه. ويركز هذا المدخل اهتماماته على استخدام المتغيرات السلوكية في التوصل إلى تعليمات حول التنظيم والإدارة، مع التفرقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي . كما يهتم هذا المدخل بدراسة طبيعة السلطة وتحليل دوافع السلوك لدى الأفراد وتحليل أثر ذلك . فضلا عن التركيز على دراسة أهمية عنصر الاتصال في ممارسة السلطة داخل التنظيمات الإدارية .[1]

وفي هذا المدخل تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في السوق والمناخ المحيط من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات . وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم، وخلق كيانات وفرق

---

(1) علي شريف: مرجع سابق، ص 114 .

عمل متجانسة تنطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للتدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين . ويمثل الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد أساساً مهماً في نجاح هذا المدخل، كما يكون للتدريب والتنمية المستمرة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد .

ولذلك يركز هذا المدخل على نظريات العلاقات الإنسانية وإتاحة الفرصة للإنسان لكي يظهر إبداعه وابتكاره والعمل على تحفيزه ماديا ومعنويا والعمل على راحته النفسية (1) .

وقد تبلور هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل نظام متكامل لإدارة الأداء . كما تعتبر فلسفة التمكين عنصراً أساسياً في نجاح هذا المدخل من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسئوليات والمشاركة في النتائج . وينتمي هذا الفكر إلى التوجهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسات والمصدر الأساسي في إنتاج القيم . ومن الطبيعي أن نجد هذا المدخل يسود بشكل واضح في شركات الخدمات التي تعتمد في نجاحها أساساً على علاقة العاملين بها من العملاء وأساليبهم في التعامل معهم . (2)

---

(1) أمين عبد العزيز حسن : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 464.

(2) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 123.

ويأخذ هذا المدخل في الاعتبار عدة أمور من أهمها :

1- الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي تؤثر به القيم في سلوك أي منظمة إدارية .

2- النظر إلى التنظيم على أنه مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بجو البيئة الاجتماعية الذي يحيط بها

3- النظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها إحدى الدعامات الأساسية المهمة في أي تنظيم، وبالتالي فهذا المدخل يبحث في الجوانب والعمليات السلوكية المتصلة بإصدار القرارات .

4- يقر أن الدوافع الإنسانية تؤثر في سلوك الأفراد بالتنظيمات، وعليه فإنه ينظر إلى الاحتياجات والتطلعات النفسية للأفراد والتعاطف والتجاوب معها [1].

ومع أن رواد هذا المدخل يتفقون من حيث النظرة إلى التنظيم الإداري باعتباره نظاماً متكاملاً، إلا أنهم انقسموا فيما بينهم حول الموضوعات التي تحتل أهمية أكثر من غيرها ؛ فالبعض يركز على أجزاء التنظيم مثل الفرد والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، والمركز الأدبي، والمحيط المادي للعمل، في حين يركز البعض الآخر على عملية ربط أجزاء مع بعضها البعض، حيث يمكن ذلك من الاتصال والتوازن واتخاذ القرارات، وآخرون اهتموا بدراسة أهداف النظام من حيث النمو والاستقرار والعمل المتداخل.

---

(1) علي شريف: مرجع سابق، ص 114.

ومن أهم أوجه النقد الموجهة لهذا المدخل : أن الإدارات المختلفة قد أسرفت في استخدام التدريب كوسيلة لرفع كفاءة الأداء دون توفير المقومات العلمية والمهنية الصحيحة، حيث يتم التدريب في أغلب الحالات في غياب دراسات فعلية للاحتياجات التدريبية للمؤسسات الحكومية، ودون وجود خطة تدريبية واضحة المعالم محددة الأهداف . وقد لوحظ أن التدريب يتم بشكل نمطي لا يفرق بين التخصصات ومواقع العمل، وفي الغالب يكون الدافع للتدريب هو استيفاء متطلبات القانون الذي يعتبر التدريب شرطاً لاستكمال متطلبات الترقي إلى الوظائف العليا في الإدارة الحكومية . أيضا لا توجد معايير موضوعية لقياس نتائجه وتقدير العائد منه، كما لا تترابط أنشطة التدريب في أغلب الأحيان مع محاولات تبسيط الإجراءات الأمر الذي يقلل من فاعلية هذا المدخل ولا يحقق الاستفادة المرجوة منه[1].

(4) المدخل البيئي :

يعتمد هذا المدخل على العوامل والمؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي يعمل بها الجهاز الإداري مع تغيير كل المؤثرات التي تؤثر في البيئة بما فيها القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على سلوك الفرد،[2] و يهتم هذا المدخل بإبراز العلاقة بين الإدارة وبين البيئة التي تعيش فيها، **أما فلسفة هذا المدخل فهي تتلخص في :**[3]

---

(1) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 213.

(2) أمين عبد العزيز حسن : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، **مرجع سابق**، ص 464.

(3) علي شريف: **مرجع سابق**، ص 116.

1- أن التنظيمات الإدارية هي نتاج البيئة التي توجد فيها ، وبالتالي فالنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد وغيرها ، تؤثر في التنظيمات العاملة فيها ، ويكون النظام الإداري الفعال هو ذلك النظام الذي يتجاوب مع الاعتبارات السابقة ويتفاعل معها .

2- يوضح هذا المدخل أن نجاح نظام إداري في مجتمع معين لا يعني أنه يمكن أن يلاقي نفس النجاح في مجتمع آخر لاختلاف العوامل البيئية من مجتمع لآخر .

ورغم منطقية هذا المدخل، ورغم أهمية معرفة أثر الظروف البيئية على سلوك التنظيمات الإدارية ، إلا أن دراسة هذه الظروف بأبعادها المختلفة من سياسية وتاريخية واجتماعية واقتصادية وثقافية ، تعني تغطية جميع فروع العلوم الاجتماعية تقريباً ، وهذا يشتت جهود الباحثين بدلاً من تركيزها على التنظيمات الحكومية نفسها ، كما أن هذه العوامل البيئية في تطور مستمر وحركة دائمة ، ومن ثم فإن محاولة مواكبتها وملاحقتها يتطلب جهوداً كبيرة .

(5) المدخل المقارن :

وتتلخص فلسفة هذا المدخل في مقارنة نظم وعمليات الإدارة العامة في بلدين أو أكثر . والمنطق الذي تستند إليه هذه الفلسفة : أن الاختلاف في المظاهر البيئية لا يمنع من وجود مبادئ معينة أو نظم معينة يمكن تطبيقها تطبيقاً عاماً . والدراسة المقارنة يمكن الوصول عن طريقها إلى مجموعة من العموميات التي ترسي الدعامة الأساسية لذلك العلم .

ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى نمو المدخل المقارن ما يلي : [1]

1- تطور العلوم الطبيعية في مختلف المجالات ومنها مجال الاتصالات وبالتالي ازداد الاهتمام بالمشاكل الإدارية المعاصرة، وإمكانية نقل وتحويل الخبرة الإدارية لحل هذه المشكلات .

2- نمو الفكر السلوكي الذي يؤكد على ضرورة البحث في السلوك الإنساني من خلال المقارنات التحليلية .

3- تزايد مهام وسلطات الإدارة العامة وتوسيع مجالاتها الوظيفية، وهذا بدوره أدى إلى تزايد الدراسات المقارنة لهذه الوظائف لإمكانية زيادة فاعليتها ومستوى إنجازها .

4- تزايد أعداد الدول النامية دون توفر الخبرة الإدارية الكافية لدى هذه الدول مما دفع إلى تلمس الخبرة الإدارية اللازمة من خلال تجارب الدول المتقدمة .

5- إن قيام المنظمات الدولية والإقليمية كان له الأثر البالغ في نمو الاهتمام بالمدخل المقارن .

(6) مدخل الأنظمة :

طبقاً لهذا المدخل ينظر إلى الوحدة الإدارية (المؤسسة التعليمية) كنظام يتكون من مدخلات ومخرجات، وتتكون المدخلات من المطالب والموارد والأهداف وغيرها، أما المخرجات فتتكون من القرارات والسياسات والموارد والتصرفات والمعلومات .

---

(1) المرجع السابق، ص 117 .

ومدخل تحليل الأنظمة من المداخل الحديثة في دراسة الإدارة العامة، وهو يفيد كثيراً في فهم المحيط العام الذي يؤثر في التنظيمات الإدارية خصوصا فيما يتعلق بتأثير المطالب والضغوط والإمكانيات والتأييد الخارجي.

واستخدام هذا المدخل يتطلب الإلمام بالاعتبارات التالية : [1]

1- إن جميع المؤثرات في التنظيم الإداري يجب النظر إليها باعتبارها مدخلات .

2- أن مدخل تحليل النظم يعطي القليل، وقد لا يوضح بالمرة طبيعة العلاقة بين أحد المدخلات وأحد المخرجات .

3- إن هذا المدخل لا يوضح القوى الداخلية للتنظيم الإداري أو النفوذ السياسي النسبي لتلك القوى في عملية إصدار القرارات داخل التنظيم، أي أنه يعطي وزنا كبيرا للمدخلات والمخرجات لكنه يُهمل التفاعل الداخلي للتنظيم .

(7) المدخل النفسي والوجداني :

وتتلخص فلسفة هذا المدخل فيما يلي : [2]

1- تشجيع المديرين المتميزين وإعطاؤهم الأولوية في المشاركة عن طريق بعض الحوافز، مثل المشاركة في الزيارات الدولية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، وإكمال الدراسة العليا.

---

(1) المرجع السابق، ص 117 .

(2) فضلاً راجع :

- علي شريف : مرجع سابق، ص 118 .
- شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية، مرجع سابق، ص 116.

2- تنظيم زيارات المديرين للمؤسسات الأخرى لنقل تجاربهم والمشاركة في تطويرها .

3- إتاحة الفرصة للمديرين للمشاركة في الأعمال واللجان المتخصصة في جهاز الوزارة أو بالإدارات المختلفة حتى يكون لهم دور في التخطيط والدراسة للقرارات الإدارية التي تم اتخاذها في قطاع محدد.

4- تفعيل دور مجلس إدارة المؤسسة وإعطاؤه الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة.

(8) المدخل المعرفي والتكنولوجي :

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض حالات العمل، وكذلك التكنولوجيا الحديثة، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة والتقنية في تحقيق نقله أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى . وبشكل أكثر تحديداً تكون الخبرات والتقنيات والبرمجيات هي أساس التركيز في عمل الشركات ذات التوجه المعرفي، وتعتبرها أساس ميزاتها التنافسية .(1)

(9) المدخل الاستراتيجي :

حيث تتولى الإدارة العليا قيادة المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي

(1) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 123.

توصلها إلى الموقع الذي تتمناه . وفي هذا المدخل تهتم الإدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط وتحدد أهميتها لتكون لها الريادة في السوق، ومن ثم تعيد هيكلة المنظمة وتنظم كافة فعالياتها في ضوء هذا الهدف الاستراتيجي . وتركز الإدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمستويات الإدارية المساعدة . إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل (1).

هكذا تتعدد أساليب ومداخل التنمية الإدارية، وهي تهدف بشكل عام إلى تحسين الأداء، وقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات . وفي جميع الحالات يكون أسلوب " القياس المرجعي " من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل في مؤسسات أو منظمات أخرى، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المنظمة إلى ذلك المستوى .

وإحداث التنمية الإدارية في مجموعها بشكل عام يقتضي الاهتمام والعناية بمختلف المداخل المتكاملة لعملية التنمية الإدارية، لأن جهود التنمية والتطوير الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم تنتظم في خطة متكاملة وطويلة الأجل تقوم على المداخل والعناصر الأساسية التالية :(2)

---

(1) نفس المرجع السابق، ص 122

(2) موضي عبد العزيز الحمود : مرجع سابق، ص 9 .

1- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التي تؤهلها للأداء والإنجاز الإداري الفعال، حيث إن القدرات الإدارية والمهارات القيادية هي متطلبات أساسية في هذه القيادات.

2- التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية لإحاطتها بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة في مجالات الإدارة المختلفة، وتوسيع مجالات إدراكها بإضافة اهتمامات جديدة إليهم وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري .

3- توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يسهم في تنمية المديرين ويدفعهم إلى العمل المنتج، ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به المدير وبيئة العمل التي يعيش فيها **وهذه بدورها تشمل الجوانب الأساسية التالية :**

- تطوير الهياكل التنظيمية .
- تبسيط إجراءات وأنظمة العمل وأساليبه .
- توصيف مختلف الوظائف بصفة عامة والوظائف الإدارية والقيادية بصفة خاصة .
- توفير نظم موضوعية لتقييم الأداء.
- توفير نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز .
- إيجاد جهاز يشرف على شئون التطويز الإداري ؛ بحيث يمارس دوره في مجال تخطيط أبعاد التنمية، والإشراف على تنفيذها بما يضمن تكامل مختلف عناصر التنمية الإدارية .

ونظراً لقصور المداخل السابقة كل منها على حدة، يجب أن يتم إحداث التنمية الإدارية من خلال منهج متكامل يعتمد على تحليل المنظمة والبيئة الخارجية والمتغيرات الحالية والمستقبلية سواء كان ذلك فيما يتعلق بالإنسان، النظام، التنظيم، القواعد والقوانين، ثم وضع خطوات لعلاج المشكلات، ثم تنفيذ علاج المشكلات من خلال عملية التطوير المستمر للأفراد والسلوك والإمكانات، ويتم ذلك بطريقة مخططة ومستمرة . بحيث يأخذ هذا المدخل من كل المداخل السابقة بحسب متطلبات الموقف، ويستفيد من معطيات المداخل المختلفة ويحاول التوفيق بينها، وتعتمد هذا المدخل كثير من المؤسسات والمنظمات العالمية التي تتعامل في أسواق ودول متعددة بما يحتم المرونة في النظم، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسئولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفاً . وهذا ما يمكن تسميته بالمدخل المتكامل أو المدخل التوفيقي .

ثامنا : معوقات التنمية الإدارية :

يمكن تصنيف المعوقات التي تعترض طريق التنمية الإدارية إلى :

1- معوقات التشريعات القانونية : تتمثل في بطء حركة التشريعات القانونية بالمقارنة بالتغيرات المجتمعية الحديثة، والتطوير الإداري الذي يستلزم معه سرعة إصدار التشريعات القانونية مسايراً للأوضاع الإدارية المجتمعية.[1]

---

(1) خيري خليل الجميلي : مرجع سابق، ص 132

2- معوقات مجتمعية : إن نقل محاولات التنمية الإدارية من مجتمعات أجنبية دون مراعاة لظروف الواقع البيئي للمجتمع بفقد هذه الجهود فاعليتها ، وذلك لعدم الدراسة والتحليل العلمي الكافي لمعرفة إمكانيات إحداث التكيف بين برامج التنمية الإدارية المستوردة، وبين الواقع الإداري المحلي .

3- معوقات إنسانية :وتتمثل في مقاومة التغيير، وهي ظاهرة عامة تميز السلوك الإنساني تخوفا على ما قد يصيبه ويلحق به نتيجة التغيير، لذا فإننا نجد مقاومة التغيير للنظم والأوضاع والأساليب الإدارية من جانب العاملين في الوحدات الإدارية ، هذا من جانب، ومن جانب آخر تجاهل الجماهير للإجراءات والأساليب الإدارية الجديدة التي تهدف أساساً لصالحهم . فضلا عن عدم وعي المديرين بأهمية الالتزام بالمعايير الإدارية مما يعرقل مسيرة الإدارة وفشلها نتيجة عدم التزام المديرين وخرقهم للقانون إذا كان لا يخدم أهواءهم الشخصية ، بل ويحاول البعض الوقوف أمام عمليات التنمية الإدارية طالما أنها لا تحقق نفعا خاصا به . (1)

4- معوقات تنظيمية : تتمثل في عدم تكامل عناصر التنمية الإدارية ، فقد تطبق البرامج التنموية الإدارية لإحداث تغييرات في سلوك المتدربين في الوقت الذي لم يراع فيه مواكبة هذه البرامج التنموية الإدارية بتهيئة الواقع التطبيقي لاستقبال المهارات الجديدة ، وبهذا تحدث الفجوة بين البرامج النظرية للتنمية الإدارية وبين الواقع

---

(1) المرجع السابق، ص ص 132-133

التطبيقي لهذه البرامج في المؤسسات المختلفة في نطاق مجالات المجتمع المتعددة.

ومن صور المعيقات التنظيمية ما يلي :

1- أن محاولات التطوير والتنمية الإدارية لتحسين مستوى الأداء في نطاق المؤسسات التعليمية لا يتم إلا تحت ضغط تفاقم المشكلات وليس من وحي الضرورة لمقتضيات تحسين مسار العمل بصورة دائمة .

2- عدم متابعة وقياس آثار نتائج برامج التنمية الإدارية على مختلف جوانب الأداء الإداري مما يجعل تقويم سياسة البرامج التدريبية أمرا صعبا ، وتقع مسئولية ذلك على الجهات القائمة بالتدريب والجهات المستقبلة له ، والتي لا تبذل أي جهد أو محاولة في معرفة ما حققته البرامج التدريبية في تحسين أساليب الأداء الإداري .

3- صعوبات يجدها المخطط الإداري عند اتخاذ القرار نتيجة قصور المعلومات وعدم توافرها بشكل متجدد عن مكونات البناء الإداري للدولة وعن العاملين وكذلك عن الأساليب والإجراءات المتبعة .(1)

4- تأتي الفجوة الإدارية في مقدمة الأسباب ، وهي عبارة عن الفرق الناتج بين القدرة الإدارية التي يتطلبها التنفيذ والمتابعة الفعالة ، ونتيجة لذلك فإنه كلما اتسعت هذه الفجوة كلما قلت فرص نجاح خطط التنمية الإدارية ، وبنفس المنطق كلما تدنت كفاءة

---

(1) خيري خليل الجميلي : مرجع سابق، ص ص 134-136 .

القائمين على إدارة شؤون الموظفين والتدريب والاستشارات كلما تضاءلت فرص عبور هذه الفجوة .

5- قلة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة وتحديد حجمها ودراسة الحاجة إليها لأغراض التعليم والتدريب، فالتدريب لم يتطور بصورة تتلاءم مع الاحتياجات الواقعية، كما أن البحوث قد ظلت ذات طابع تعميمي ونظري .[1]

6- غياب النظم والأساليب والوسائل كوصف الوظائف وتصنيفها وتبسيط إجراءات العمل وتحديث التشريعات والأخذ بكافة العوامل البيئية التي تؤثر على كفاءة التنظيم .

---

(1) علي زايد بريمة : مدخل لمفهوم الاستشارة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 33 - 34 .


الفصل العاشر
التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

مفهوم التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية :

أبرزت أدبيات الفكر الإداري مصطلح التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، كمفهوم يعبر عن الجهود المبذولة لمعالجة المشكلات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وأيضا سبل الاستجابة لمتطلبات التغيرات البيئية، وذلك عن طريق تحديث الأطر التنظيمية والأساليب وأنماط السلوك الإداري . حيث تعني التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية : إحداث تغييرات موجهة ومنظمة وهادفة في عناصر الإدارة التعليمية بهدف تحقيق أقصى زيادة إنتاجية لهذه العناصر على ضوء الموارد المتاحة .[1] والغرض من التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية هو تحسين قدرات المديرين في المؤسسة التعليمية، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل .[2] من خلال التغيير المخطط الذي يهدف إلى تحويل المؤسسة التربوية من مؤسسة غير فعالة إلى مؤسسة فعالة، ومن مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية؛ وإحداث تعديل معين ومحسوب في تنظيم هذه المؤسسة، أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية، وعلى أساس وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى ؛ وذلك بهدف جعلها أكثر توافقاً مع البيئة التي تعمل فيها،

---

(1) علي صالح جوهر : التنمية الإدارية لمدارس التعليم الأساسي، مرجع سابق، ص15 .

(2) صلاح الشنواني : مرجع سابق، ص 161 .

وتحسين القدرة على حل المشكلات من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بالمؤسسة التربوية.(1)

أهمية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية :

وتأتي أهمية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية من حيث إن طبيعة الإعداد العلمي لشاغلي معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية . كما أن طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف المحيطة بالمدير واتجاهاته وعلاقة ذلك بالتغيرات المختلفة في هذه المجالات وتوضيح العلاقة فيما بينها ، وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية ، وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج منظمة في هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص لكي يتعامل مع هذه المتغيرات على أساس سليم . بالإضافة إلى زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية ؛ فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء، والمشكلة هنا هي أن عملية إعداد المدير لكي يقوم بوظيفته على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل، وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر لسد النقص في هذه الوظائف . فضلا عما يحدث للمعرفة من تقادم في ظل التغيرات المعاصرة؛ فأنواع المعرفة التي كانت ملائمة لشغل وظيفة إدارية محددة منذ فترة وجيزة أصبحت في ظل الظروف والمتغيرات المعاصرة تختلف بشكل كبير عن المتاحة في الوقت الحالي، واستحداث العديد من النظم والأدوات خاصة التكنولوجية في المجال الإداري قد أتاحت معرفة متطورة متجددة دوماً ، ولا يمكن للمديرين في مثل هذه الحالات إلا أن

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص 325.

يسايروا هذه التطورات، ولعل أهم السبل إلى ذلك هو برامج التنمية الإدارية الشاملة والمتنوعة .[1]

والواقع العلمي في مجال الإدارة التربوية يقرر أن القدرة على القيادة التربوية لم تعد ضرباً من ضروب الصفات التي يكتسبها المرء بالفطرة، وإنما أصبحت علماً له نظرياته وقواعده وأصوله، تعمق بالمعرفة وتثرى بالتجربة، والقائد الإداري التربوي في عالمنا المعاصر لا غنى له عن التدريب والتعليم وزيادة التأهيل في علم الإدارة التربوية، وما يتصل به من معارف إنسانية تثري قدراته الفنية وتنمي فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية . كما أن إدارة العمليات المعقدة والمركبة التي يقوم عليها القائد الإداري التربوي في الوقت الحالي تستوجب تفهم واستيعاب ركائز أساسية، تحتاج للدرس والتأمل والتجريب لإتقانها والإفادة منها في تسيير العملية التربوية.[2]

وحيث إن احتياجات الأفراد والجماعات متغيرة ومتجددة في المجتمع المعاصر، وهي تتأثر بالتقدم العلمي والاختراعات الحديثة، فالتنمية الإدارية تهدف إلى تحقيق هذه الاحتياجات تمشياً مع التغيرات الحضارية الحديثة . والتنمية الإدارية تتأثر بهذه التغيرات كما أنها تؤثر على أفكار ودوافع العاملين بالمنظمات المختلفة، وتنمي شخصياتهم من خلال وسائلها المتعددة في القيادة والتدريب والأجور والحوافز والترقيات .

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص 238.

(2) نورة خليفة تركي السبيعي : "القدرات القيادية لدى مدير ومديرات مدارس مراحل التعليم العام بدولة قطر"، مجلة التربية والتنمية، العدد 6، السنة الثانية، المركز الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، مارس 1994، ص 36 .

ومعنى هذا أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين طبيعة عمل المنظمات والعوامل والظروف المتغيرة المتجهة نحو الأفضل وبين محاولات التنمية الإدارية التي تهدف إلى تلبية الأهداف تحقيقا للتواؤم والاتساق بين هذه الاحتياجات المتطورة والمتغيرة وبين فلسفات المنظمات المختلفة . وفي إطار هذا الجانب فإن وظيفة الإدارة هي التجديد، بحيث يجب أن تعمق من بصيرتها وتؤمن بالتجديد كمبدأ ؛ لأنه بدون أن تطور الإدارة نفسها وتجدد أساليبها و إنتاجها ووسائلها وأساليب إدارتها فإنها لا تضمن أن تحقق أهدافها أو حتى أن تستمر إذا ثبتت على وضع معين، ومن هنا كان على الإدارة أن ترتاد آفاقاً جديدة وتعمل على خلق توقعات مستقبلية وإشباع احتياجات جديدة . [1] وتقتضي تلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف الإدارية التنموية القيام بعمليات ترشيد واستيعاب القيادات الإدارية العليا لطبيعة ديناميكية التغير وأهميته في تحقيق أهداف التنمية الإدارية .

كما تأتي أهمية التنمية الإدارية من خلال مساهمتها في القيام بالتنبؤ في القيام باتجاهات حركة النمو التكنولوجي كعمليات توقعية مستقبلية تمثل ضرورة لمسايرة التغيرات المحتملة في المجتمع . وهذه التنبؤات التوقعية لحركة النمو التكنولوجي يجب أن تكون على مستوى من الدقة من خلال استخدام أساليب البحث العلمي في دراستها، من خلال جهود الإداريين ذوي القدرات الاستشرافية العالية ؛ حيث إن مسايرة التغيرات التكنولوجية المعاصرة والتنبؤ بما سوف يترتب عليها مطلوب، وفي نفس الوقت مشروط بالتزامات يجب أن توضع في الاعتبار، وهي تقتضي ضرورة مراعاة الواقع المجتمعي، وما يميز المجتمع من

---

(1) خيري خليل الجميلي : مرجع سابق، ص 150.

مواصفات خاصة تلزم التنمية الإدارية بمعايير ومحددات معينة يجب مراعاتها وهي تمثل قيم ومعايير المجتمع التي يجب أن تستوعبها التنمية الإدارية في حركتها نحو تحقيق أهدافها . وهنا يجب أن تعمل التنمية الإدارية على الأخذ بالأساليب العلمية التكنولوجية في المؤسسات التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة قدرات وإمكانيات المجتمع في تقبل هذه الأساليب، وذلك بعد القيام بعمليات التمهيد والدراسة والتخطيط لدخول هذه المتغيرات الجديدة حتى لا تلفظ من المجتمع وتصبح عبئاً يحتاج إلى دراسات أخرى تستنفد الوقت والجهد والإمكانيات.

وفي ضوء ذلك تتضح أهمية وضرورة التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ومن خلال الاعتبارات التالية : (1)

1- أن الإدارة التعليمية والمدرسية تزاول وظيفتها ودورها من خلال مؤسسات تقوم على أسس علمية تقتضي معها أهمية تطوير أسلوب العمل بهذه المؤسسات .

2- إن المعرفة بأهمية التنمية الإدارية وتطبيق وسائلها المختلفة له أهمية في إطار المؤسسات التعليمية، وهذا يسهم في رفع مستوى كفاءة أداء القوى البشرية وانعكاسات ذلك على فعالية الأداء والإحساس بالرضا من جانب المستفيدين .

3- إن إعداد القيادات الإدارية يحتاج إلى مهارة تعتمد على المعرفة والفهم والممارسة الفعلية بما يمكنهم من إمكانية المساهمة

---

(1) خيري خليل الجميلي : مرجع سابق، ص ص 156 – 157 .

الفعالة في القيام بمهام وظائفهم الإشرافية أو قيامهم بمهام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة متجددة ومتقدمة .

4- تقتضي عملية التنمية الإدارية وجود منهج للتنمية الإدارية أو إطار مقترح لها يشتمل على اعتبارات وأسس علمية تساهم في مسيرة التغيرات التكنولوجية المعاصرة .

5- ضرورة إعادة الهيكلة وتوصيف الوظائف وتحديد المسئوليات لكل وظيفة .

6- مراجعة التشريعات واللوائح مع معالجة الثغرات فيها .

7- تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، مع الاستفادة من المنجزات التكنولوجية في هذا المجال.

الملامح الأساسية للتنمية الإدارية المتكاملة للمؤسسات التعليمية :

حتى تكون عملية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية متكاملة يجب أن تتسم بالملامح الأساسية التالية : (1)

1- تحديد فلسفة واضحة للتنمية الإدارية في أطر فلسفة المجتمع وقيمه وحاجاته والإفادة من الاتجاهات والخبرات والتجارب الإنسانية المعاصرة.

---

(1) المركز العربي للبحوث التربوية بدول الخليج : نتائج و توصيات الندوة العلمية لاختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي في إطار التعليم العربي وتجديده، الجزء الأول، التقرير الختامي، الكويت 4-10 رجب 1410 .

2- وضع أهداف محددة إجرائية لتطوير الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة لجميع مواقع العمل في ضوء فلسفة التنمية الإدارية .

3- الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية وأساليبها وطرقها وتكنولوجياتها .

4- الانطلاق من واقع النظام التربوي وحاجاته الآنية والمستقبلية لتطوير الإدارة التربوية .

5- الأخذ بمبدأ الأولويات لتلبية الحاجات المستقبلية في تطوير الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة

6- اعتبار العنصر البشري المورد الأول والأهم في التنمية الإدارية .

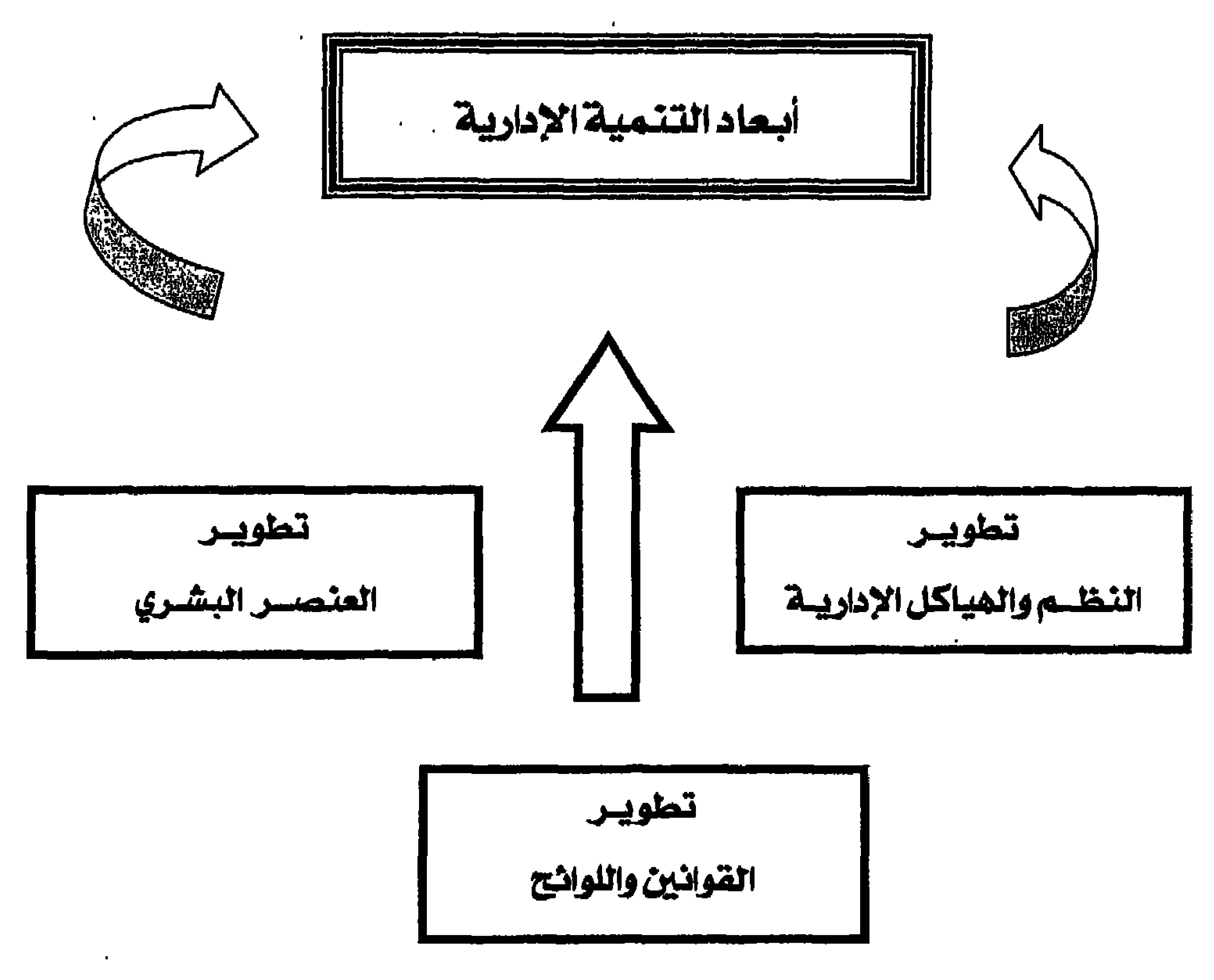
7- اعتماد الأسلوب العلمي في التنمية الإدارية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعة والارتكاز في ذلك إلى البحوث التربوية والمعلومات الضرورية.

8- وضع أسس لعمليات التقويم والمتابعة من أجل الوصول إلى تنمية إدارة تربوية شمولية .

أبعاد التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية:

حيث إن عملية التنمية الإدارية تستهدف التغيير والتطوير للتغلب على المشكلات الإدارية وتحقيق كفاءة الأداء أي قدرة الجهاز الإداري على أداء دوره بكفاءة وفعالية يتحقق معها الرضا النفسي للقائمين بالعمل والمستفيدين من العمل، و لذا تتمثل أبعاد التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية تطوير العنصر البشري، وتطوير النظم والهياكل

الإداريـــة، وتطـــوير القـــوانين واللـــوائح المنظمـــة للعمـــل في المؤسســـات المختلفة[1]، والشكل رقم (3) التالي يبين تلك الأبعاد :



شكل رقم (3) أبعاد التنمية الإدارية [2]

وتشمل تلك الأبعاد :

(1) تطوير العنصر البشري : وذلك من خلال :

- تخطيط السياسة التعليمية وربطها بخطة التنمية الإدارية القومية للدولة .

---

(1) جمال محمد علي : مرجع سابق، ص 158

(2) جمال محمد علي : مرجع سابق، ص 158

- تخطيط نظم وسياسات الاختيار والتعيين والنقل والترقية .
- تخطيط سياسة ونظم الأجور والبدلات والحوافز .

(2) تطوير النظم الإدارية : ويتم ذلك عن طريق :

- مراجعة وتحليل أهداف المؤسسات التعليمية .
- مراجعة وتحليل الأنشطة التي تمارس بتلك المؤسسات .
- تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية .
- تطبيق الأساليب التي تبسط إجراءات وطرق العمل وتحسين وسائله .
- التطوير الإداري لعناصر العملية الإدارية بالمؤسسات التعليمية وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

(3) تطوير القوانين واللوائح، من خلال :

- تطوير وتعديل القوانين التي تحكم سير العمل بالمؤسسات التعليمية .
- تطوير اللوائح المنظمة للعمل في المؤسسات التعليمية ومراجعتها وتنقيتها بما يناسب التغيرات الحديثة في مجالات العمل التعليمي والتربوي .

خاتمة

التنمية الإدارية عملية متكاملة يجب أن تشمل جميع الجهود والأنشطة التي توجه باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ورفع مستواها . وهي تأخذ في الاعتبار البعد التنظيمي أو الهيكلي ثم البعد البشري، فضلاً عن الأبعاد الأخرى اللازمة التي فرضتها التغيرات المعاصرة المتلاحقة مثل الأبعاد التكنولوجية، وغيرها .

وحتى تكون عملية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية متكاملة يجب أن يتم تحديد فلسفة واضحة للتنمية الإدارية في أطر فلسفة المجتمع وقيمه وحاجاته والإفادة من الاتجاهات والخبرات والتجارب الإنسانية المعاصرة، مع وضع أهداف محددة إجرائية لتطوير الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة لجميع مواقع العمل في ضوء فلسفة التنمية الإدارية، ومحاولة الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية وأساليبها وطرقها وتكنولوجياتها، والانطلاق من واقع النظام التربوي وحاجاته الآنية والمستقبلية لتطوير الإدارة التربوية، مع الأخذ بمبدأ الأولويات لتلبية الحاجات المستقبلية في تطوير الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة، واعتبار العنصر البشري المورد الأول والأهم في التنمية الإدارية، واعتماد الأسلوب العلمي في التنمية الإدارية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعة، والارتكاز في ذلك إلى البحوث التربوية والمعلومات الضرورية، ووضع أسس لعمليات التقويم والمتابعة من أجل الوصول إلى تنمية إدارية تعليمية شاملة على ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وهذا استلزم دراسة تلك الاتجاهات، وبيان كيفية الاستفادة منها في إحداث عملية التنمية الإدارية ؛ وهذا ما سيتم عرضه وتناوله في الباب الرابع القادم .

الباب الرابع

مداخل حديثة للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

الباب الخامس

مداخل حديثة للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

مقدمة :

إن فهم طبيعة الإدارة في الوقت الراهن يختلف جذرياً عما كان يفهم بشأنها في الماضي، فلقد تطورت الإدارة من مجرد مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة من خبرات الرواد وحصيلة معارفهم الذاتية، إلى نسق متكامل من المنطلقات الفكرية المستمدة من العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية ؛ والتي صهرتها التجارب العلمية والدراسات الأكاديمية في صورة نظريات ونماذج أكثر تقدماً وتطوراً عما هو مألوف في الماضي؛ وقد يسر استخدامها في معالجة المنظمة كوحدة متكاملة متفاعلة الأجزاء ومتشابكة العلاقات وذات علاقات تأثيرية متبادلة مع البيئة المحيطة . (1)

ولقد كانت للتحديات التي واجهتها المنظمات الخدمية أثر كبير في ضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، حيث توجد في الوقت الحاضر مجموعة من الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة، ثبت أثرها الفعال في إدارة المنظمات المختلفة، و من أهم هذه الاتجاهات : الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، إعادة البناء(الهندسة الإدارية)، إدارة الوقت، و إدارة الأزمات . ومن أساليب ومداخل التطوير التنظيمي التي ظهرت حديثاً في مجال التعليم أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM)

---

(1) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية ؛ رؤية معاصرة للأصول العامة، مرجع سابق، ص 63 .

وإعـادة الهندسـة الإداريـة (BPR) [1] ومـن أجـل الاسـتفادة مـن هـذه الاتجاهــات الحديثــة في إدارة المؤسســات التعليميــة، تم تنــاول هــذه الاتجاهات فيما يلي وبما يخدم موضوع الدراسة . ومنهجية العمل في هـذا الجزء، أنه تم عرض الاتجاه وأهم أسسه، مع بيان كيفية الاستفادة منـه في إحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية .

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجـع سابق، ص 325.


الفصل الحادي عشر
إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والأسس)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

المقصود بالجودة هو : تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ، و هذه الخصائص تعد مميزات لكيان ما ، و تعبر عن قدرتها على تحقيق تلك المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد .(1) ولقد سميت الجودة بالشاملة لأن المسئولية تشمل جميع أفراد فريق العمل ؛ كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته ، فضلا عن أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره . أي أن الجودة الشاملة تعد بمثابة شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط ، أياً كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة .

ويعتبر مصطلح الجودة التربوية الشاملة من المصطلحات الحديثة ، وهو يدل على أن الجودة في التربية لا يمكن الوصول إليها إلا إذا كان هناك شمولية في العمل والتدقيق والمثابرة التربوية . فالعمل على تطوير المخرجات التربوية للوصول إلى الجودة التربوية الشاملة يعتمد على شمولية العمل والإجراءات ابتداء من الوزارة مرورا بالمنطقة التعليمية ، والموجهين ، والمدرسة ، وطرق تعامل الإدارة مع جميع العاملين ، وكذلك وضع الخطط المناسبة ومتابعة التنفيذ وتقويم الأداء للحصول على المخرجات والجودة المطلوبة .(2)

---

(1) محمد يوسف أبو ملوح : " الجودة الشاملة والإصلاح التربوي"، **مرجع سابق.**

(2) علي تقي ووليد هوانة :**مقدمة في الاتجاهات التربوية المعاصرة**،ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع،الكويت،1997،ص ص 95- 99

وتقوم الجودة الشاملة على العديد من المبادئ التي يرتكز عليها مفهومها وفلسفتها وهي : [1]

1- مشاركة جميع العاملين في التنظيم، أي أن جميع من يعمل في المنظمة مسئول مسئولية كاملة عن وجود المنتج لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.

2- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل الكثير من العيوب

3- تكلفة الجودة الشاملة، وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بجودة السلعة أو الخدمة .

4- قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق .

5- وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية .

6- تنمية مفهوم الإدارة الذاتية، حيث لا بد أن يتاح لجميع العاملين إبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في العمل والإدارة .

وتتضمن الجودة الشاملة العديد من الممارسات الإدارية مثل الدعم الإداري، والتطور المستمر، والاهتمامات بالعمليات، والإدارة العلمية واتخاذ القرار العالمي، والاهتمام بالعملاء والإدارة بالمشاركة،

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص 329.

العمـل الفريقـي، والثقافـة التنظيميـة، وتشـجيع الإبـداع، والتخطـيط والمشاركة في اتخاذ القرار.[1]

ومدخل إدارة الجودة الشاملة يعد من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وقد لاقى هذا المدخل رواجاً كبيراً في مجال تطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، ولذا يعد أسلوب متكامل للتطوير التنظيمي، حيث يرى الكثيرون أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها، و أن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيس للمنظمة.[2] ومن هنا فإن مفهوم إدارة الجودة يؤكد على أنها عملية إيجاد ثقافة متميزة في الأداء بحيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت.[3]

---

(1) الهلالي الشربيني الهلالي : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 26.

(2) حسين محمد أبو مايلة : " نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة (إطار تخطيطي مقترح) "، مرجع سابق، ص 404 .

(3) إسماعيل محمد دياب : ورقة عمل حول مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي : المؤتمر العلمي الثاني : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، بنها، 11- 12مايو 1997 .

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل التعاوني والعمل بروح الفريق، لذا تعرف على أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل . [1] ويهتم نظام إدارة الجودة بالتجديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسئوليات والصلاحيات على الموظفين، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنشأة أو المؤسسة، والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة .

ويتجسد في مفهوم إدارة الجودة المقومات الثلاثة الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة : [2]

1- إدارة مشاركة : من خلال إكساب العاملين المهارات وتشجيعهم على الفهم الجيد لكيفية أداء العمل بكفاءة وتحديد فرص التحسين والتطوير لهذا الأداء بما يمكن من إحداث التغيير الإيجابي المطلوب. والاعتراف بقدرات وإسهامات العاملين في تخطي العوائق التقليدية التي تعوق سير العمل وتحقيق الأهداف .

2- تحسين العملية باستمرار: من خلال التحسينات والتعاون في المدى القريب والبعيد ؛ مع التركيز على الأجل الطويل،

---

(1) حسين محمد أبو مايلة :" نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة (إطار تخطيطي مقترح) "، مرجع سابق ،ص405.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 405-406.

بالاستفادة من قدرات ومهارات العاملين الجيدة التي تنصب على الإنجازات المرغوبة.

3- استخدام فرق العمل : حيث يتضمن كل فريق مجموعة مختلفة من الأعضاء، سواء كانوا منفذين أو موردين للخدمات أو المستفيدين أو العملاء، ويتم ذلك من خلال تهيئة العاملين للاعتراف بالفرص المتعلقة بالتحسين داخل المنظمات، وفهم أسلوب عمل المنظمة، من خلال هيكل إداري جيد قادر على التصدي للمشكلات وتقديم توصيات لحلها .

سمات مدخل إدارة الجودة الشاملة :

ويتصف مدخل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من السمات الأساسية يمكن إجمالها في أنه : (1)

1- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة.

2- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والمرونة للمنظمة كلها.

3- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة.

4- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة .

5- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة .

---

(1) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، القاهرة، المؤلف، 2003، ص ص 72-73 .

6- مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال .

7- مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر .

8- مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة، وكل منظمة .

9- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ .

10- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ .

11- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار، وليس العمل الفردي .

12- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه .

إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي :

إدارة الجودة الشاملة في التربية هي " إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية ."[1]

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص 327.

وإدارة الجودة في المجال التعليمي تعنى بتوثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، التي تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها. ولذلك يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل المستقبلية في إدارة التغيير على المستوى المدرسي، بما يلائم مجتمع المعلوماتية. وتعد تنمية الجودة في المدارس أحد أهم أدوات الربط بين المدرسة وخدمة عملائها وجعلها قريبة جدا منهم، ولتحقيق الجودة في المدارس يتطلب الأمر إعطاء السلطة للمعلمين أنفسهم وتعزيز ملكيتهم للمدرسة.(1) وهذا النوع من الإدارة قائم على أن الجميع بالمدرسة يشاركون في النجاح والتعاون بينهم ويتزايد وينتهي صراع القوى تماما، وهكذا يشعر كل العاملين بالمدرسة بالرضا والابتهاج،(2) كما يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على مشاركة التلاميذ والآباء في إدارة المدرسة ؛ بحيث يتسع المجال أمام جميع المهتمين لحضور اجتماعات هيئة إدارة المدرسة، وأن يحظى الجميع بحق الكلام أمام الهيئة الإدارية، وأن تعقد اجتماعات يتاح فيها الحضور للجميع لمناقشة اهتمامات المؤسسة التعليمية، ولذلك في ظل إدارة الجودة يزدهر التعليم التعاوني .(3) و مدخل إدارة الجودة الشاملة يستطيع بآلياته أن يحقق استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم حيث إنه يركز على أداء

---

(1) أمين محمد النبوي : مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي ، **مرجع سابق،** ص 73.

(2) وليام جلاسر : **إدارة المدرسة الحديثة – مدرسة الجودة** ؛ ترجمة : فايزة حكيم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص ص 158-159

(3) **المرجع السابق،** ص 200

العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنباً لضياع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها .

والواقع أن قضية تطوير التعليم قد طُرِحَتْ في مصر منذ نصف قرن تقريباً ، ولكنها الآن أكثر إلحاحاً ، بسبب العجز التعليمي وانخفاض العائد من الاستثمار التعليمي وارتفاع معدلات الهدر في التعليم، وارتفاع معدلات البطالة ، واتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم ؛ وأصبح السؤال الآن : هل المشكلة تَكْمُن في الإنتاج والدخل القومي، مما يؤدى إلى تدهور في التعليم بسبب نقص الموارد وإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، أم أن أزمة التربية والتعليم في المدارس هي السبب وراء بعض مشكلات المجتمع في مجالات الصناعة والصحة والخدمات وقطاعات الإنتاج ؟ إن هذا الأمر يقتضي بحث الأسباب التي أدت إلى تفاقم تلك المشكلة ، كذلك يقتضي البحث عن أساليب ومداخل جديدة يمكن من خلالها تطوير التعليم وتحقيق استراتيجياته المتكاملة.

وتشير أدبيات البحث في مجال الإدارة التربوية أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يستطيع بآلياته أن يحقق استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم، حيث إنه يركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنباً لضياع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها ، **وبذلك فهو يستطيع أن يحقق لمؤسسات التعليم عدداً من الإنجازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب التالية :** [1]

---

(1) الهلالي الشربيني الهلالي : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 175

- تقليل التكاليف .
- تحسين المركز الثقافي للمؤسسة التعليمية .
- تقليل المنازعات بين العاملين.
- الابتكار والتجديد .

ومما يدعو إلى تبني هذا المدخل، ما أفردته الأدبيات المتعلقة بدراسة الجودة للفوائد العديدة التي يمكن أن يحققها هذا المدخل في المجال التربوي، **والتي من أهمها :** [1]

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.

2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.

3- حصر شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.

4- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.

5- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع .

6- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع العاملين في المدرسة .

---

(1) محمد يوسف أبو ملوح : الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، مرجع سابق.

7- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

8- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .

9- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

10- تطبيق نظام الجودة بمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

أهداف إدارة الجودة الشاملة :

بصفة عامة يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى :[1]

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العميل والتفوق والتميز على المنافسين .
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة .
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات) .
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفاعليات المنظمة .

---

(1) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، مرجع سابق، ص 73 .

- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .

- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .

وفي المجال التربوي والتعليمي يهدف مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى : [1]

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية .

- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة" .

- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم، تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب .

- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات- العمليات- المخرجات) .

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس

---

(1) علي تقي ووليد هوانة : مرجع سابق، ص 96.

والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي .

- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات .
- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمؤسسات التي تعنى بالنظام، لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام .

وبصفة عامة فإن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية يساعد على تحسين العمليات والمخرجات أو اللوائح التعليمية، من خلال تجويد المناهج وطرق التدريس واتباع أنماط حديثة من التقويم المستمر والاعتماد على برامج تدريبية متطورة ومستمرة والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة وتعزيز الرقابة والمتابعة . (1)

أسس إدارة الجودة الشاملة :

لقد وضع (ديمنج) أسس لإدارة جودة شاملة من بينها أن تدريباً للمهارات على كيفية أداء العمل يعد من أهم أسس إدارة الجودة

(1) عادل عبد المجيد علوي و رفيقة إبراهيم با مدهف : مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عدن، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد 44، المجلد الثالث عشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير 2007، ص 121.

الشاملة، على أن يتضمن هذا التدريب كلا من التدريب على المهارات الأساسية، والتدريب في فريق عمل وفي تواصل ؛ فالقيادة لها دور مهم في عملية إدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي أن تحل القيادة محل الإشراف. ويتساءل عما ينبغي أن تقوم به القيادة، ويجب أن تساعد الناس كل الناس لأداء أفضل عمل، والتعرف على قدراتهم المختلفة وإمكاناتهم وطموحاتهم ؛ كما أن تشجيع التعليم والتحسين الذاتي لكل فرد من أهم الأسس التي ينبغي أن تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. ولذلك على القائد الإداري التربوي أن يهتم بالتدريب والتنمية لكل مرؤوسيه وأن يكون لديه قدرة على تعليمهم وتنميتهم، والتعليم هنا هو كل شئ يحافظ على نمو وتطوير عقول الناس؛ ولا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر بأفراد جيدين فقط في ضوء التغيرات المتلاحقة باستمرار، بل أنهم يحتاجون إلى أشخاص يستمرون في التحسن دوما. ومن هنا فإن عدم توصيف وظائف الإدارة التعليمية يمثل عائقاً أمام تطوير التعليم وتجويده، لذلك فإنه لوضع نظام لإدارة جودة تعليمية شاملة يلزم وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية في ضوء توصيف الوظائف التعليمية، وأهمها وظائف المعلم والإدارة التعليمية والمدرسية، حيث إن هذا التوصيف يعد تحليلا للعمل والعاملين. (1)

ومن أهم الأسس التي يجب وضعها في الاعتبار لإدارة جودة تعليمية شاملة ؛ وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء لديهم ويتضمن ذلك : (2) التوجيه، والتنمية الذاتية، والتدريب أثناء الخدمة، والتشجيع (نظام للحوافز).

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص425

(2) نفس المرجع السابق، ص 428

ونجاح التربية والوصول بها إلى درجة الإتقان لا يحدث إذا غيرت الوزارة المناهج أو الأهداف والخطط والسياسات، أو غيرت نظام المباني، أو زيادة الأنشطة المدرسية، بل يجب أن يكون التغيير الأقوى في النظام الإداري في المدارس لأنه هو الذي يترجم هذه الأهداف والخطط والسياسات إلى واقع ملموس، و لابد من النظر إلى جميع جوانب العملية التربوية ودراستها وتعديلها في وقت واحد حتى نصل إلى مرحلة الجودة التربوية الشاملة . فسياسة الترقيع في العمل التربوي - أي الاهتمام بجانب من بيئة التربية وعواملها وترك العوامل الأخرى لوقت آخر - لن يصل بنا إلى القناعة بأننا قد وصلنا إلى الجودة التربوية حقا . والمعروف أن بيئة التربية والتعليم تتكون من منهج دراسي وطرق تدريس وإدارة مدرسية، وعلاقات اجتماعية بين الطلبة والمدرسين، وطرق إجراء الامتحانات، ونوعية وصحة المباني المدرسية، والواجبات الدراسية، والأجهزة العلمية المتوفرة ونوعية المعلمين، وغيرها من قضايا تتعلق مباشرة بالبيئة التعليمية . (1)

أما أهم الأسس التي يعتمد عليها عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة التربوية الشاملة فهي ما يلي : (2)

1- أن يتبنى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية فكرة التطوير الشامل في المكان الذي يعمل فيه كل شخص، كالمدرس والموظف الإداري والموظف الفني والعاملين على جميع مستوياتهم .

---

(1) علي تقي ووليد هوانة : مرجع سابق، ص ص 95-96

(2) المرجع السابق، ص ص 96-97

2- التركيز الدائم على مبدأ تحسين المخرجات التعليمية ومستويات الطلبة وعدم الاعتماد على أعداد الخريجين كمؤشر على النجاح

3- وجود مركز إحصائي في المدرسة يجمع المعلومات والبيانات حول كل الأنشطة العملية والاختبارات المدرسية التي تجرى في المدرسة .

4- تشجيع العاملين على الابتكار والتطوير بدون خوف أو قلق من العقاب إذا أخطأوا .

5- وجود برامج للتنمية الذاتية للمدرسين وللطلبة إضافة إلى الالتحاق ببرامج التدريب أثناء الخدمة التي تقدمها الوزارة .

6- تقليل الروتين الإداري وفتح قنوات الاتصال بين العاملين في المؤسسة الواحدة للاستفادة من خبرات الأفراد فيما بينهم .

7- العمل على إعداد خريجين طبقا لمواصفات محددة تطابق احتياجات سوق العمل حتى يستقبل المجتمع هؤلاء الخريجين .

8- الاستعانة دائما بما يسمى بالتغذية المرتدة (الراجعة) وذلك لبحث أفضل الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحسين الواقع التربوي في المؤسسة والمجتمع .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يعد من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المزيد من الالتزام والتخطيط الطويل المدى، وتغير ثقافة سياسة العمل وأساليبها وإدارتها ، ويتطلب ذلك : (1)

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : مرجع سابق، ص 86-89

- تهيئة مناخ العمل في المؤسسات التعليمية أو العمل على نشر ثقافة الجودة، وذلك من خلال التهيئة المسبقة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.

- وضع التشريعات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم أو تعديلها بما يتناسب مع الظروف السياسية والاقتصادية الاجتماعية التي تحيط بالتعليم ومؤسساته .

- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب بدوره وجود نظام متكامل ومتطور للمعلومات التي توفر كافة البيانات والمعلومات في جميع جوانب ومدخلات النظام التعليمي والتي تفيد متخذ القرار .

- التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحديد احتياجات التطبيق في كل مرحلة من مراحل تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية وكذلك الأهداف الموضوعة وطرق تنفيذ هذه الأهداف .

- تدريب جميع العاملين في مؤسسات التعليم بما فيها القيادات العليا في المؤسسات التعليمية، وذلك لنشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات التعليمية .

- التحسين المستمر للجودة من خلال المراجعة المستمرة والربط بين إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، بدءاً من المدخلات والعمليات والمخرجات .

- توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم جميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة التعليمية، مع ضرورة توفير التدريب المستمر للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفاعلية وكفاءة عالية.

- التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائم لحجم المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية وتتوافق مع متطلبات سياسة الجودة الشاملة .

- إيجاد أساليب حديثة تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها .

- توفير إدارة فاعلة للموارد البشرية وذلك من خلال حسن اختيار الأفراد القادرين على إدارة المؤسسة بفاعلية، وقدرتهم على وضع خطط وبرامج التحسين المستمر للمؤسسة .

- المراجعة الداخلية للجودة بحيث يكون المراجع مستقلا عن الوظيفة المراد مراجعتها، مع ضرورة الاهتمام بتدريبه عليها حتى تكون عملية المراجعة فعالة ووفق برنامج محدد مسبقا، ويغطي جميع الوظائف حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها .

- تحديد متطلبات نظام الجودة من خلال وضع معايير لإجراءات وأهداف ومؤشرات الأداء في تقديم الخدمات بشكل مميز، يرضي المستفيدون من المؤسسات، وتحديد كيفية الإفادة بهذه المعاير .

- الالتزام بعض الخطوات الإجرائية لتطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية، **وهذه الخطوات هي :**

  أ- التهيئة للجودة داخل المؤسسات التعليمية .

  ب- التخطيط لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

  ج- التنفيذ للجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية .

د- التقويم المستمر لعملية الجودة بالمؤسسات التعليمية .

ضوابط إدارة الجودة الشاملة :

وأهم ضوابط إدارة الجودة في التربية والتعليم يمكن تلخيصها فيما يلي :- (1)

1- ضرورة رسم سياسة الجودة وتشمل تغطية النقاط التالية :

- من هو المسئول عن إقامة الجودة وإدارتها ؟
- كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة ؟
- المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها .
- كيفية مراقبة تلك الإجراءات .
- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات .

2- الإجراءات: وتشمل المهام التالية :

التسجيل، وتقديم المشورة، وتخطيط المنهج، والتقويم، ومواد التعليم، واختيار وتعيين العاملين، وتطوير العاملين . ومن أهم الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي **والتي يقوم بها مدير المدرسة ما يلي :**

- التعرف على العاملين بالمدرسة .
- التعرف على إمكانيات ومرافق المدرسة .
- طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام .
- اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل و

---

(1) محمد يوسف أبو ملوح : " الجودة الشاملة والإصلاح التربوي "، مرجع سابق.

تكوين فريق العمل .

- عمل تقييم أولى للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية .
- تدريب العاملين بفريق الجودة .
- إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين .
- توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل .
- إعداد التوصيف الوظيفي لجميع العاملين .
- التنسيق مع إدارة المنطقة التعليمية للإطلاع على ما تم تخطيطه وتدقيقه قبل التنفيذ .
- تجهيز ملفات الجودة .
- توزيع الإجراءات على العاملين .
- اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم وتحديد الرئيس .
- إعداد الخطة السنوية والتفصيلية .
- الاجتماع الافتتاحي وتوزيع الوثائق المرجعية .
- إعداد الأسئلة للتدقيق في الإجراءات .
- تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية وعمل الإجراءات التصحيحية .
- الاجتماع الختامي .
- رفع التقرير النهائي إلى المسئولين .

3- تعليمات العمل: و يجب أن تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق .

4- المراجعة : وتشمل الوسائل التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات .

5- الإجراء التصحيحي : ويعني تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة .

وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة بالشكل الصحيح يجب تدريب العاملين على أساليب وأدوات الجودة، بهدف نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على نظام الجودة، ويشمل التدريب جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، كما يتضمن برنامج التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لتطبيقها، وأساليب حل المشكلات وصنع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والإدارة الإحصائية لمراقبة الجودة وطرق قياس الأداء.[1]

أما دور الإدارة التربوية في مساندة المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الجودة فهو يتمثل في :

- تطوير التشريعات التي تنظم العمل في المؤسسة التعليمية والمتابعة الإشرافية المستمرة لهذه المؤسسات .
- تدريب إدارات المؤسسات التعليمية على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وتطبيقات ذلك في المجال التعليمي.
- تدريب الإدارات التعليمية على مهارات بناء العلاقات الاجتماعية سواء داخل المؤسسة أو خارجها واعتبار ذلك من مكونات وتأهيل الإدارات الجديدة.
- توظيف نظم المعلومات والتكنولوجيا في تطوير أداء الإدارة التعليمية والمدرسية .

---

(1) عادل عبد المجيد علوي و رفيقة إبراهيم با مدهف : مرجع سابق، ص 111

معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحد من تحقيق نتائج إيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي منها : -

1- المركزية في اتخاذ القرار التربوي .

2- اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية .

3- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي .

4- ضعف التمويل المالي؛ حيث يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.

5- الإرث الثقافي والاجتماعي المتمثل في ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين . [1]

6- عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق أسلوب الجودة الشاملة : حيث يعاني الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية في مصر من بعض جوانب القصور والخلل التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية حيث يوجد اهتمام كبير بالشكل التنظيمي، بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفعلية ، وكذلك تداخل الوظائف المختلفة .

---

(1) أحمد مصطفى، محمد الأنصاري : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتعليم والتنمية، الدوحة، 2002، ص 213.

7- الخلط بين التدريب وتقييم الأداء : وهذا يعني إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته ومعاييره عند تقييم الأداء .

8- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم : بمعنى تعاقب المديرين على الإدارة الواحدة ، لا يتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق .

9- ندرة المعلومات والبيانات الكافية على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته : وذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة حيث يتم الاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات عن إدارة التعليم وتطويرها .

10- ضعف نظام المعلومات للإدارة : بمعني عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الأطراف المعنية في الإدارة وتوصليها لصانعي القرارات في الوقت المناسب .

11- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها : حيث تتعدد القوانين واللوائح التي تصدر بخصوص نظام التعليم ؛ بالإضافة أن بعض هذه القوانين واللوائح يميل إلى التعقيد وعدم الوضوح، ويؤدي ذلك إلى التخبط ووجود تفسيرات عديدة لكل قانون أو لائحة، الأمر الذي يترتب عليه كثير من المشكلات في مجال التنفيذ .[1]

---

(1) فضلاً راجع:

- صلاح الدين محمد حسيني: الجودة الشاملة ودور الجامعة في تنمية الانتماء لدى الطلاب بمصر"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد الثاني عشر، العدد 41،=

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على مدى جودة التعليم من أهمها : المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية ؛ من حيث اختيار القيادات الإدارية وتدريبها ، والتزام القيادات بالعمليات الإدارية ، وتنفيذ السياسات، والإجراءات المتبعة في ذلك، والعلاقات الإنسانية الجيدة، و المعايير المرتبطة بالإدارة التعليمية من حيث التزام القيادات التعليمية بوضع الأهداف، ورسم السياسات، وتعيين الإجراءات، وما يتبعها من تفويض السلطات، واللامركزية . فضلا عن المعايير المرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع ؛ من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط، والمشاركة في حل مشكلاته، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية . [1]

=المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، إبريل 2006 ص 373

- فتحي درويش محمد : "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الرابع : **المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، كلية التربية، جامعة حلوان**، 1999، ص 652

- أحمد إبراهيم أحمد : "معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية"، بحث مقدم **للمؤتمر العلمي السابع : جودة التعليم في المدرسة المصرية والتحديات، المعايير والفرص، كلية التربية، جامعة طنطا**، 28-29 إبريل 2002، ص 75

(1) أحمد مصطفى، محمد الأنصاري : **برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي**، مرجع سابق، ص 214.

مما سبق يتضح أن تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية يحتاج إلى إدارة تتصف بما يلي :- (1)

- أن تكون إدارة حركية تؤمن بالتغيير وتسعي إلى التجديد والابتكار .
- إدارة واعية تتوقع المشكلات وتعمل على الوقاية من وقوعها .
- إدارة تستهدف الأمثل وتحاول الوصول إلى الحد الأقصى من الإنجاز .
- إدارة تستند إلى جماعة الخبرة والعمل في مختلف المجالات داخل العمل .

ولاشك في أن تحديث العمل التربوي، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة، وأهدافها وغاياتها، واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي، ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها، والتعرف على حاجات الطلاب، ومراجعة ماهية التعليم، وكذلك النهوض بجودة المناهج الدراسية، من حيث المحتوى، ووضع الأهداف، وإمكانية تحقيقها، والتأكد من واقعيتها في تلبية رغبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع، وكذلك الاهتمام بتطوير طرق التدريس ووسائل التقويم، مما يؤدي إلى التطوير المتواصل لقدرات ومهارات الطلاب انطلاقاً من مراحل الدراسة الأولى . أما فيما يتعلق بالمعلمين والإداريين فلابد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية، وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية بشكل دوري . وتحقيق ذلك يجنب الهدر في

---

(1) صلاح الدين محمد حسيني : " الجودة الشاملة ودور الجامعة في تنمية الانتماء لدى الطلاب بمصر"، مرجع سابق، ص 379.

الطاقات والموارد . وعليه فإصلاح النظام التعليمي يتطلب إعداد مناهج تربوية مناسبة وتوفير معلمين أكفاء فضلا عن توفر إدارة تربوية ذكية وجيدة تقوم بهذه المهام بكفاءة واقتدار. كما أن تطبيق إدارة الجودة يستلزم قبول التغيير والاقتناع بفوائده الإيجابية واستيعاب التقنيات الحديثة والاستخدام الفعال للمعلومات، والسعي إلى تحقيق السبق والتميز وإدراك أهمية العمل بروح الفريق والاستجابة لحاجات المجتمع . (1) وذلك لا يمكن أن يتأتى بدون تنمية إدارية فاعلة لهذه القيادات التي تقود هذا العمل خاصة في ظل توافر العديد من التطورات والتغيرات المعاصرة في العمل التربوي والإداري.

التنمية الإدارية عبر مدخل إدارة الجودة الشاملة :

يمكن عبر مدخل إدارة الجودة عرض منهج تطبيقي على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية، **وهذه المراحل هي :**

1- المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد للتطبيق) : وهي مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؛ ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة حول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها . (2) وهي من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق

---

(1) عادل عبد المجيد علوي و رفيقة إبراهيم با مدهف : **مرجع سابق**، ص 121 .

(2) محمد عبد الوهاب الصيرفي : " متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية دراسة تحليلية "، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد 14، العدد 52، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو 2008، ص 20 .

أسلوب الجودة الشاملة حيث يقرر العاملون ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة والممكنة أم لا ، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ وقد أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار التنفيذيين مع محترفين في عملية التنسيق لأجل توضيح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها ، ووضع الأهداف المشتركة ورسم السياسة العامة التي تسير عليها ، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.(1)

2- المرحلة الأولي : التخطيط والصياغة : وفيها يتم صياغة رؤية النظام التعليمي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة ، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة علي كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلي روح الفريق .(2) وتبدأ هذه المرحلة بوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة التعليمية ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس الاستشاري باستخدام البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد ، وذلك لوضع الأساس للتغيير داخل المؤسسة التعليمية ، ومن خلال صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها وسياساتها ، وبمجرد الانتهاء من عملية التخطيط يتم إعداد خطة التطبيق، وتخصيص الموارد اللازمة

---

(1) توفيق محمد ماضي : **إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل** ، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 164.

(2) جوز يف جابلونسكي : **تطبيق إدارة الجودة الشاملة** ترجمة :عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 23

وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على إرشاد تطبيقها وتقييمها.[1]

3- المرحلة الثانية : التقويم والتقدير : وهي تشتمل علي التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام الجودة مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولي والمؤسسة التعليمية بشكل عام والبيئة المحلية .[2] والخطوات السابقة تمثل مدخلات لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة، إلى جانب تزويد كل من الإدارة والأفراد بالمعلومات وخطة عمل الإدارة، ومن هنا يمكن أن تكون الاستفادة كبيرة من عملية التقويم، فطبقاً لفلسفة الجودة الشاملة، فإن الهدف من أي عملية تقويم هو توفير التغذية العكسية للتطوير المستمر للعملية التعليمية داخل الإدارة، على أن تقوم الإدارة التي تستخدم أسلوب الجودة الشاملة بتقويم الإداريين على مدار العام، وتشمل هذه المرحلة تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، ومراحل التنوع الإنتاجي، وتشمل أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبيانات، والتقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المؤسسة التعليمية وعوامل الضعف.[3]

---

(1) صلاح الدين محمد حسيني:" الجودة الشاملة ودور الجامعة في تنمية الانتماء لدى الطلاب بمصر"،**مرجع سابق**،ص 366.

(2) جوز يف جابلونسكي : **مرجع سابق**، ص64 .

(3) سونيا محمد البكري : **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 42.

4- المرحلة الثالثة : التطبيق : وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة .

وتمر هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها : (1)

- اختيار من يتولي التدريب من داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية ويتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها.
- تدريب المدربين تدريبا مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة علي أيدي متخصصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال .
- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطي والإدارة العليا .

5- المرحلة الرابعة : تبادل ونشر الخبرات : وهي تعتمد علي نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وليس هناك شك في أن إنجاز المراحل السابقة يزود الإدارة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حُددت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها ، والنجاح يمكن أن يتحقق ، ومع الخبرة الجديدة المتكسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في الجماعة للمشاركة ، وتشمل هذه الأطراف الوحدات الفرعية أو الأقسام داخل الجامعة

(1) جوزيف جابلونسكي : **مرجع سابق**، ص 65.

ويتم التوجيه بتبادل ونشر الخبرات وذلك لتحقيق الهدف الذي تسعى الجامعة إليه باستخدام أسلوب الجودة الشاملة، وتوضيح المزايا التي تعود على المشاركين جميعاً من ذلك الأسلوب، ولابد من التهيئة الثقافية للمؤسسة التعليمية التي تستخدم أسلوب الجودة الشاملة لضمان التطبيق. [(1)]

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن نظام إدارة الجودة الشاملة يمر بمجموعة من المراحل هي :- [(2)]

1- المرحلة الأولى : التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والأساليب المؤدية لتحقيق ذلك التطوير والتحسين المستمر .

2- المرحلة الثانية : تغيير المناخ العام والتهيئة لقبول وتطبيق التغيير وتطبيقهما يحتاج إلى ثلاث خطوات رئيسية وهي :-

أ- الخطوة الأولى : (التعليم) والمقصود بالتعليم في الجودة الشاملة هو تكوين ثقافة لدى العاملين على الأسلوب، واكتساب المعارف من خلال التدريب والدراسة .

ب- الخطوة الثانية : (المعايشة) وتعني المحاولة الدائمة لتحويل ما نريد إلى الواقع، حتى يمكن أن تتولد الخبرة .

---

(1) خالد بن سعد عبد العزيز : **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي**، دون ناشر، الرياض، 1997، ص 86

(2) صلاح الدين محمد حسيني: "الجودة الشاملة ودور الجامعة في تنمية الانتماء لدى الطلاب بمصر"، **مرجع سابق**، ص 369

ج- الخطوة الثالثة : (التقدم) ويتحقق التقدم من خلال زيادة المعرفة والحكمة والخبرة، مما يعني سهولة ومساعدة القيادة في تطبيق النموذج الجديد وإدارة التغيير.

3- المرحلة الثالثة : التطبيق والمقصود بالتطبيق في الجودة الشاملة هو اختيار الأفراد الذين سوف يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتدريب هؤلاء الأفراد على أحدث وسائل التدريب بما يتفق ومتطلبات العصر.

4- المرحلة الرابعة : المتابعة والتقويم لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مراحل وخطوات العمل والوقوف على معوقات التطبيق والتغلب عليها للوصول بالعمل إلى أفضل درجة من درجات الجودة.

ويمكن الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، **من خلال الخطوات والمراحل التالية :** [1]

أولا : مرحلة ما قبل التطبيق :

وهي مرحلة انتقالية عندما يحس المسئولون بقلة جدوى الأساليب الحالية في التغلب على المشكلات الإدارية، وتفاقم الأزمة التعليمية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المرغوب. **وتتطلب هذه المرحلة ضرورة الاهتمام بما يلي :**

1- تحليل وتقويم عناصر البيئة الخارجية للنظام التربوي.

2- تحليل وتقويم عناصر البيئة الداخلية للنظام التربوي.

---

(1) محمود عطا محمد علي مسيل : **مرجع سابق**، ص ص 126 – 133

3- جمع معلومات كافية عن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها المختلفة .

4- تحديد مزايا وعيوب وعوائق التحول من الإدارة الحالية إلى إدارة الجودة الشاملة .

وتبرز أهمية هذه المرحلة في أنها تفيد في تعرف أهم مشكلات النظام التربوي والتعليمي، خاصة ما هو مرتبط بإدارة التعليم والأسباب المؤدية إليها ونقاط القوة والضعف في النظام .

ثانيا : مرحلة التهيئة التنظيمية والثقافية :

وتتضمن هذه المرحلة الجانبين التاليين :

1- التهيئة التنظيمية وفيها يتم عقد دورات تدريبية مهمتها تدريب القيادات التربوية على مستوى المحافظات على إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وتقنياتها . ويسبق هذا توفير متطلبات نجاح هذا العمل .

2- التهيئة الثقافية، حيث يستلزم الأمر وضع خطة لنشر ثقافة الجودة، وتتطلب التهيئة الثقافية ما يلي:

- القضاء على الاعتقادات والممارسات المخالفة لمبادئ التطوير ؛ والمتأصلة في ثقافة المنظمات التعليمية .

- التأكيد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

- توفر للعاملين الأدوات التي تساعدهم على تقديم خدمة تربوية أفضل .

- تعزيز القيم التي تدعم عملية التطوير المستمر بين القائمين على العمل التربوي .
- تعزيز روح التعاون و العمل الجماعي .
- تدريب العاملين على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .

ثالثا : تحديد أولويات التطوير :

حيث يتم تحديد أولويات التطوير وفقا لمعلومات دقيقة عن احتياجات وتوقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية، مع ضرورة تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تضم في عضويتها ذوي العلاقة بالعمليات محل التطوير، ومن يتوفر لديهم الإلمام بالطرق التي تؤدي بها هذه العمليات وأوجه القصور فيها .

رابعا : دراسة الواقع الحالي للعملية محل التطوير :

في هذه المرحلة يتم تعرف خصائص العمليات محل التطوير وحدودها وطبيعة ارتباطها بالأنشطة الأخرى، وتحديد فئات العاملين المشاركين وفئات المستفيدين منها، مع تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم . كما يتم تعرف اختلافات الممارسة من فرد لآخر، وبحث أسباب هذا الاختلاف .

خامسا : التخطيط للتطوير وتطبيقه :

حيث إن التخطيط يسهم في تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل، من أجل اختيار المؤشرات التي تقيس جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، كما تتضمن هذه المرحلة تطبيق التغيير المقترح على العملية محل التطوير . مع محاولة استمرارية العمل من خلال التغذية المرتدة .

سادسا : التقويم :

ويتم ذلك من خلال : المراقبة المستمرة للأداء في كل المراحل السابقة، ومقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها، وإعادة توجيه العمل، وتقديم الخبرات اللازمة للتصحيح، مع المراجعة المستمرة للجودة بهدف التأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ومدى مناسبته لطبيعة العمل بالتعليم .

والاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية يتطلب ما يلي :

- تطوير نظام المعلومات الإداري في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها لتوفير المعلومات الكافية والدقيقة لصانعي القرار ومتخذيه في الوقت المناسب .
- تدريب كل العاملين ضمن برامج محددة لتحسين الجودة، وإدخال مناهج الجودة ضمن مناهج التعليم والتدريب في المؤسسات التعليمية .
- إعادة النظر في أساليب ونظم العمل التقليدية واستخدام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يسهم في تقليل التكاليف وتحسين العمليات.
- عقد دورات تدريبية للإدارات العليا و الوسطى في المرحلة الأولى لموضوع تقويم الأداء المؤسسي للإطلاع على النماذج التقليدية والمعاصرة التي يمكن استخدامها في عمليات التقييم .
- إنشاء وحدة تنظيمية جديدة للتنسيق والإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقديم المعونة الفنية عندما تحتاج الأجهزة الإدارية إلى هذه المعونة .


الفصل الثاني عشر
الإدارة بالأهداف

لقد ظهرت الإدارة بالأهداف Management By Objective كأسلوب حديث في الإدارة العامة يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة الإدارية بالتركيز على الأهداف، وأول ما ظهرت حركة الإدارة بالأهداف ظهرت في قطاع التنظيمات الهادفة لتحقيق الربح، وذلك عن طريق تقسيم التنظيم إلى أجزاء مكونة ومتكاملة مع التنظيم الأم، بإجراء المراجعة الفعلية والدورية لأهدافها والقيام بتنقيحها والعمل على تنفيذها.

يمثل الهدف ما يجب الوصول إليه أو تحقيقه بالفعل في الأداء خلال فترة زمنية معينة.[1] و الهدف في المجال الإداري هو عبارة عن نتيجة أو محصلة يسعى الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع الوصول إليها بكمية وكيفية معينة خلال فترة زمنية محدودة .[2] وتتمثل أهمية الهدف في أنه هو الذي يحرك الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع للعمل، ويدفعهم لبذل الجهد من أجل الوصول إليه، وينمي لديهم الشعور بالمسئولية والاستعداد لتحمل الأعباء . وإذا ما تم تحديد الهدف بوضوح فإنه يرشد إلى كيفية تنسيق الجهود وانسجامها، وييسر عمليات الاتصال، كذلك تصبح الطرق المناسبة لبلوغه أكثر وضوحاً .

مفهوم الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف هي أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على تنمية الإحساس لدى الأفراد بالمسئولية وخلق روح الفريق بينهم . وتعرف بأنها منهج فني للإدارة يحدد ما هو المطلوب عمله، وكيف يتم

---

(1) نعيم حافظ أبو جمعه : مرجع سابق، ص 31 .

(2) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، مرجع سابق، ص ص 47- 55 .

تنفيذه من خلال مستلزمات محددة، ومتابعة التقدم الذي تحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك.[1] وهي أسلوب يركز على الاتجاه العقلي لدى الفرد، وتهيئة الذهن أكثر من تركيزه على الوسائل الإدارية ؛ كما تعد طريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية ؛ والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة ومتطورة وتحقيق النتائج، ثم مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترات التالية لوضع أهداف معينة جديدة .[2] و لذلك فهي نظام ديناميكي متفاعل يربط بين حاجة المؤسسة إلى النمو والتقدم وحاجة القائد إلى تحقيق التطوير والنمو لنفسه وللمنظمة .[3] ولذلك فهي تركز على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، وتحقيق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.[4]

---

(1) طارق عبد الحميد البدري : **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، مرجع سابق، ص 21.

(2) جمال أبو الوفا، و سلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص 178.

(3) جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق**، ص 95 .

(4) أحمد إبراهيم أحمد و أحمد علي غنيم :" دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة في ضوء الاتجاهات المعاصرة "، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 21، ديسمبر 1994، ص 36.

ولا تعني الإدارة بالأهداف أنها معنية بوضع الأهداف فقط كما يظن البعض؛ **بل أنها عملية إدارية تستند إلى المبادئ الرئيسة و الأسس من أهمها :** [1]

- تحديد الأهداف بعيدة المدى للإدارة، ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والنتائج المتوقع تحقيقها خلال هذه الفترة .
- أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات الإدارة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لا على الأنشطة والواجبات والفعاليات .
- توضيح أهداف الإدارة لكل العاملين على اختلاف مستوياتهم مع حسهم على الالتزام بتحقيق الأهداف .
- وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق الأهداف، مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح .
- تحديد الأساليب والوسائل الواجب اتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، وبالتالي النتائج المتوقعة .
- تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس تقدم العمل تجاه تحقيق الأهداف المحددة .

---

(1) طارق عبد الرؤوف محمد عامر :الإدارة بالأهداف نشأتها فلسفتها تطبيقاتها، مرجع سابق، ص 64 .

وانظر : جمال أبو الوفاء و سلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص 180 .

- وضع نظام مستمر للرقابة لقياس تقدم العمل أولا بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ

- وضع نظام جديد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم وتحسين مستوى الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والممارسة أي من خلال التغذية الراجعة .

حيث يسير نظام الإدارة بالأهداف عبر خطوات منسقة هي : (1)

1- وضع الأهداف .

2- إعداد خطة العمل .

3- القيام بالمراجعة الدورية للإنجازات .

4- تقييم الأداء .

وفي مجال الإدارة التربوية تمثل الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة التعليمية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها ، والغاية الأساسية من ذلك هو تعرف مدى بلوغ تلك المؤسسة لأهدافها . و هي عملية يقوم بها المدير وفريق العمل لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية التي يعملون فيها مع تحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل فرد مع استخدام معيار محدد لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف ومساهمة الجميع في تحقيق النتائج النظرية .

---

(1) أحمد عبد الفتاح ناجي وآخرون : مرجع سابق، ص ص 258 – 260.

و تقـوم الإدارة بالأهـداف في المجـال التربـوي علـى مبـدأين أساسيين هما :[1]

(1) مبدأ المشاركة : ويتعلق بضرورة المشاركة بين المدير والعاملين بالمؤسسة التعليمية في تحديد أهداف المؤسسة ، والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ، وطرق التقويم المناسبة ، كما أن المشاركة تساعد على تحقيق الالتزام وتحمل المسئولية ، ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين .

(2) مبدأ تحقيق الأهداف : لأن الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المؤسسة التعليمية على شكل النتائج المرجو تحقيقها ، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين.

و لذا يعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة على أن تكون الأهداف محددة وواضحة للعاملين وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها.[2]

أهمية الإدارة بالأهداف :

وتتمثل أهمية الإدارة بالأهداف فيما يلي :

1- تعد الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية وتقويمية .

---

(1) جمال أبو الوفا، و سلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص 179 .

(2) محمد جودة التهامي : **مرجع سابق**، ص 34.

2- تحقق الإدارة بالأهداف خفض في التكاليف وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد .

3- تنمي الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء أو المرؤوسين وكيفية اختيار البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة .

4- تعمل الإدارة بالأهداف على سهولة التعرف على المشكلات الفعلية التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف وكيفية مواجهتها قبل حدوثها .

5- تزيد الإدارة بالأهداف من كفاءة العاملين وترفع من درجة رضاهم الوظيفي . [1]

6- يفيد استخدام مدخل الإدارة بالأهداف في زيادة فعالية الرقابة، حيث يتم تحديد أهداف المرؤوسين بما فيهم شاغلي الوظائف المختلفة، وكذلك في الرقابة على مدى تحقيق هذه الأهداف . [2]

كما تأتي أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مؤسسة تعليمية من حيث إنه أسلوب يعمل على تنمية مجموعة من الكفايات لدى المدير، **من أهمها :** [3]

1- كفاية تحديد الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية التي يعمل بها وللمؤسسة التعليمية التي يتولى قيادتها ؛ لأن هذا يقتضي إلماماً عميقاً بثقافة المجتمع وقيمه وتقاليده وعاداته وبالتغيرات التي

---

(1) نعمات محمد الدمرداش : **إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)**، مرجع سابق، ص 53 .

(2) نعيم حافظ أبو جمعه : مرجع سابق، ص 118.

(3) عابدين محمد شريف : **مرجع سابق**، ص ص 213-214.

تشهدها المؤسسة في المجتمع المحيط وما تفرزه طبيعة العصر ومعطياته، فضلا عن الإلمام الواسع بخصائص الطلاب وميولهم ودوافعهم .

2- كفايات تخطيط الأنشطة والبرامج وتنسيق الجهود واستثارة الطاقات الكامنة لدى الهيئة التعليمية والإدارية العاملة بالمؤسسة . فالإدارة بالأهداف تتطلب في إحدى مراحل تطبيقها الإلمام بأسس التخطيط العلمي من أجل إعداد خطة البرامج والأنشطة التعليمية المصاحبة للمناهج الدراسية من أجل تزويد الطلاب بالخبرات المتنوعة التي تراعي الفروق الفردية وتشبع ميولهم وتتحدى ذكاءهم وقدراتهم العقلية .

3- كفايات الإشراف والمتابعة : فمدير المؤسسة التعليمية الذي يطبق الإدارة بالأهداف يهتم بالتوجيه التربوي للمعلمين وبالإشراف الإداري على الإداريين من أجل مساعدتهم على التغلب على الصعاب التي يواجهونها في أدائهم، وبالرغم من أن الإدارة بالأهداف تنمي الرقابة الذاتية من خلال تحمل المسئولية وإعطاء الثقة لأفراد الهيئة التعليمية والإدارية بالمؤسسة التعليمية، إلا أن مدير المؤسسة التعليمية يقوم بعدة مهام إدارية أثناء تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب متابعتها والوقوف على مدى تطور الأداء ومستويات الإنجاز في تحقيق الأهداف .

4- كفايات التقويم : فمدير المؤسسة التعليمية بصفته القيادة التربوية في المؤسسة التي تطبق الإدارة بالأهداف يقوم مع أفراد الهيئة التعليمية والإدارية باختيار أساليب التقويم والمقاييس التي يمكن من خلالها تقرير مدى ملاءمة ما تحقق من نتائج مع ما هو

مقـرر بالخطـة الزمنيـة، ومـا هـو محـدد في الأهـداف الـتي تسـعى المؤسسـة إلى تحقيقهـا، هـذا فضـلا عـن أن التقـويم عنصـر مهـم مـن عناصـر العمليـة الإداريـة يسـتطيع المعلمـون والإداريـون مـن خلالـه الوقوف على مستوى إنجاز النتائج وتحقيق الأهداف والحصول على التغذية المرتجعة التي تسهم في معالجة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها .

5- كفايـات العلاقـات الإنسـانية: فـالإدارة بالأهـداف تعـني بتنميـة العلاقات الإنسانية من خلال بناء علاقات ودية بين مدير المؤسسة والهيئـة الإداريـة والتعليميـة بهـا، وبينـه وبـين أوليـاء أمـور الطلاب، وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة بالأهداف إلى أنها تشعر أفراد المجتمع المدرسي بالثقة والتقدير واحترام الذات، مما يساعدهم على المشاركة بفعالية في تحديد الأهداف وتحمل المسئوليات واتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تعد من ركائز الإدارة بالأهداف.[1]

الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف:

ومن أهم الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف ما يلي:[2]

(1) دلال عبد الواحد الهدهود : "الكفايات الأساسية لمديرة المدرسة في التعليم في دولة الكويت"، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد 7، الجزء 37، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1991، ص 114.

(2) جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : **مرجع سابق**، ص ص 96-97 .

1- التمييز بين الأهداف والوسائل حيث يتم تحديد هدف قابل للتحقيق والنجاح مع توفير كافة الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق الهدف .

2- اعتبار الهدف مقياس يقاس على أساسه التنفيذ الفعلي .

3- متابعة تنفيذ الهدف بحيث يكون هناك تكيف مستمر مع ما يستجد من ظروف إذا لم يتمكن المسئول من التخلص من الظروف التي ظهرت مؤخرا أو حدث ما يعيق التنفيذ .

4- أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف مكتوبا ومحدد المعالم، وله توقيت زمني محدد ، وأهدافه الرئيسة والفرعية ، وأن يكون هناك مساندة من جانب الإدارة العليا ومساندة تنظيمية من باقي الإدارات الأخرى ودعم مادي ومعنوي .

5- أن يعطي الرئيس وقته وجهده هو و مرؤوسيه من أجل إنجاز البرنامج بالكيفية وبالجودة في الوقت المحدد للبرنامج .

6- اشتراك المرؤوسين في وضع الهدف وخطة التنفيذ .

7- توفير الأساليب المناسبة لتقييم أداء البرنامج، ويتطلب ذلك إعداد خاص للمسئولين عن التنفيذ وترشيد سلوكهم في أداء العمل والخضوع للقياس .

8- وجود نظام اتصال يحقق التغذية العكسية والفهم المتبادل .

متطلبات الإدارة بالأهداف :

تتطلب الإدارة بالأهداف مجموعة من الضوابط من أهمها : [1]

1- ضرورة تحديد الأهداف بعيدة المدى ؛ حيث يلزم تحديد الأهداف الكلية والجزئية للمؤسسة التعليمية ، وأهداف الإدارات والأقسام وتحديد الفترة الزمنية لبلوغ هذه الأهداف ؛ مع التمييز بين الأهداف العامة المهمة والأقل أهمية ، وكذلك الأهداف الخاصة .

2- توافر القدرات والمهارات لدى قائد المؤسسة .

3- اشتراك القائد والمرؤوسين في صياغة الأهداف .

4- تحديد المهام الخاصة بكل منصب إداري بحيث تكون المهام بسيطة قابلة للتنفيذ .

5- تفهم العاملين لمسئولياتهم وسلطاتهم وحدود تلك المسئوليات والسلطات .

6- مراعاة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها مثل التغيرات الفنية أو التكنولوجية .

7- وجود تكامل بين نظام الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية الأخرى.

8- وجود نظام كفء للاتصال، وتوفير المعلومات ونشرها بين الجهات المعنية .

9- توفير الحوافز المادية .

---

(1) احمد ماهر : **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 123

10- أن يكون البناء التنظيمي لهذه المنظمات قادراً على تحقيق هذه الأهداف.

11- أن تحدد أغراض وظيفية لفروع المنظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لا على الفعاليات والواجبات .

12- يجب توضيح أهداف المنظمة لكل العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم؛ مع حثهم على الالتزام بتحقيق هذه الأهداف .

13- يجب وضع برنامج عمل يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح .

14- يجب وضع نظام جيد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم وتحسين مستوى الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والممارسة أي من خلال (التغذية العكسية) .[1]

معوقات الإدارة بالأهداف :

هناك عدة معوقات تحول دون التطبيق الأمثل لأسلوب الإدارة بالأهداف منها :[2]

1- الإدارة بالأهداف تتطلب جهدا في عمليات الإعداد قد تفوق قدرات العاملين في بعض المؤسسات التعليمية .

---

(1) طارق عبد الحميد البدري : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، مرجع سابق، ص 21.

(2) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، مرجع سابق، ص 54.

2- اعتقاد المديرين بعدم قدرة المرؤوسين على تحديد الأهداف وأساليب تحقيقها .

3- عدم توافر القدرة التخطيطية لدى الكثير من المديرين .

4- عدم مراعاة التخصص عند توزيع أو تعيين الطاقات البشرية ، أي عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

5- عدم رغبة المديرين في مناقشة نتائج الأعمال مع المرؤوسين وجها لوجه، وهو أحد الأسس التي تعتمد عليها الإدارة بالأهداف .

6- تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف قد تكون أعلى أو أقل من الإمكانات المتاحة .

7- صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية .

8- تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف واضحة وكمية لسهولة قياسها ، وهذا الشرط يصعب تحقيقه

9- يحتاج نجاح الإدارة بالأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظراً لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الاتصالات والإجراءات .

10- يحتاج نجاح الإدارة بالأهداف إلى مهارة إدارية عالية لوضع الأهداف والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وقد لا تتوفر هذه المهارة .

11- عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة عند وضع الأهداف .

12- مقاومة بعض الرؤساء لنظام الإدارة بالأهداف .

13- إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف، وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته .

14- صياغة الأهداف أحيانا بطريقة براقة تظهر محاسن الإدارة وتخفي مساوئها .(1)

15- صعوبة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة التوازن أيضا بين حاجات العاملين بالمؤسسة أو جماهيرها وبين اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

16- صعوبة ترتيب الأهداف أو تحديد أولوياتها، حيث أنها تتغير وتتطور عبر الزمن .

17- وجود ثمة غموض أو لبس بين الأهداف والاستراتيجيات، فالأولى تعني الغايات المراد تحقيقها، والثانية تعني الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات .(2)

ولذا عندما يحدد المدير الأهداف التي يبتغى تحقيقها، يجب أن يأخذ في الاعتبار أن تكون هذه الأهداف :

1- مكتوبة ومحددة، وواضحة، ومفهومة لكافة الأطراف بمعانٍ واحدة .

---

(1) جمال أبو الوفا، و سلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص 184 .

(2) جمال محمد أبو الوفا ،" سلامة عبد العظيم حسين : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية دراسة حالة "، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد 52، السنة 16، أغسطس 1999، ص 14.

2- مستمدة من أهداف المنظمة .

3- واقعية وقابلة للتحقيق .

4- محددة بفترة زمنية محددة .

5- قابلة للتغيير والتطوير في الاتجاه المطلوب عند اللزوم .

6- أن يكون الهدف قابلاً للقياس .

7- أن يكون الهدف واقعيا يراعي ظروف وإمكانيات التطبيق .

8- يجب ألا يتعارض الهدف مع أي هدف آخر .[1]

9- التأكد من أن الواجبات والمسئوليات محددة تحديدا دقيقا، وواضحة بالنسبة للعاملين .

10- التأكد من أن الأهداف التي يحددها المرؤوسون تساهم في تحقيق أهداف الإدارة والمدرسة ككل .

11- تشجيع المرؤوسين على الوصول إلى المستويات الموضوعة أو الزيادة عليها .

12- تقديم المحفزات المناسبة .[2]

إن كثيراً من العاملين في المؤسسات التربوية أو غيرها يعملون على مستوى تنفيذي لواضعي السياسة أو المخططين، وهؤلاء عند وضعهم لسياسة التعليم أو خططه يرمون إلى تحقيق أهداف واضحة في

---

(1) نعيم حافظ أبو جمعه : مرجع سابق، ص 36 .

(2) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، مرجع سابق، ص 55 .

أذهانهم ؛ لكن هذه الأهداف قد لا تكون واضحة للمستويات الأخرى في الإدارة التعليمية مما يترتب عليه وجود فجوة بين السياسة والخطة والتنفيذ ، وقد تكون السياسة والخطة من جانب والتنفيذ والمنفذين من جانب آخر . وأنه مع تغير السياسة والخطة و ما يعكس التغير في الأهداف قد تظل الأساليب الإدارية للتنفيذ على حالها لم تتغير، أي أنه مع تغير الأهداف لم تتغير الوسائل، ومن ثم لا يكون هناك تحقيق أمثل للأهداف ؛ وبالطبع فإن تغير الأهداف يستلزمه تغيير في الوسائل، ومن هنا كان لمصطلح الإدارة بالأهداف أهميته ومغزاه في توجيه الإدارة التربوية نحو تكامل المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها في تحقيق أهداف التربية . (1)

ولما كانت الأهداف غير ثابتة ، وتتسم بالتغير حسب الظروف المحيطة ، لذا يلزم الأمر تنمية القدرات الإدارية لدى المدير، وتنمية المهارات الخاصة لديه، والتي تتعلق بكيفية وضع الأهداف وقياسها وكذلك مواءمتها للخطة الموضوعة وأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها . فضلا عن تهيئة المناخ الإداري بما يشمله من تنظيمات وتشريعات وظروف بيئية . فضلا عن ضرورة إشراك المستويات المختلفة في عملية التخطيط وتحديد الأهداف، ومن هنا يلزم تنمية قدرات العاملين بالمستويات الأخرى، وكذلك المستويات الدنيا على كيفية صياغة الأهداف بشكل جيد . ومن هنا تأتي أهمية وضرورة تنمية القدرات الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية ، وتزويدهم بالكفايات

---

(1) طارق عبد الحميد البدري : **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، مرجع سابق، ص 20.

اللازمة، مع ضرورة إحداث التنمية الإدارية لهؤلاء المديرين لمواكبة هذا الأسلوب الإداري و من أجل القيام بهذه المهام .

التنمية الإدارية من خلال مدخل الإدارة بالأهداف :

ويمكن أن يوظف هذا المدخل من أجل إمكانية تنمية الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة، وخاصة على المستوى الإجرائي (الإدارة المدرسية)، عبر المراحل التالية : (1)

أولا : وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة :

وهذه هي الخطوة الأولى في هذا الاتجاه، ومن خلالها يتم تحديد الأهداف واقتراح الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، **وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بما يلي :**

- أن يكون الهدف واضحا ومصاغا صياغة دقيقة . و أن يكون على شكل نتائج عمل يمكن بلوغها وقياسها .
- يجب أن يكون الهدف واقعيا متمشيا مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة التعليمية
- أن تصاغ الأهداف في شكل كمي حتى يسهل قياسها .
- أن يشترك الموظفون والمسؤولون عن تنفيذ الخطة في وضع هذه الأهداف .
- تدريب الإداريين حتى تصبح لديهم الكفاءة المناسبة في صياغة الأهداف.

---

(1) محمود عطا محمد علي مسيل : **مرجع سابق**، ص ص 138 – 143.

ثانياً : دراسة وتقويم إمكانات المؤسسة التعليمية مادياً وبشرياً :

ويتم ذلك من خلال عمل مسح ودراسة وافية للوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية بهدف تعرف الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، وتقويمها بهدف تحديد إمكانية الاستفادة منها في عملية تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من جهة، ورسم الخطط من جهة أخرى . وتتطلب هذه الخطوة دراسة الاحتياجات اللازمة من موظفين فنيين وإداريين، ومن أموال وتجهيزات، لوضع خطة عمل تتكفل بإنجاز الأهداف، فضلا عن وجود رؤية واضحة لتحديد الأولويات والاستراتيجيات التي تم تحديدها .

ثالثاً: تقسيم الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية :

وتعد هذه الخطوة هي الخطوة الأساسية والمدخل إلى الإدارة بالأهداف، ويتم في هذه الخطوة اشتقاق أهداف قريبة المدى من الأهداف والاستراتيجيات العامة، **ويشترط في هذه الأهداف :**

1- أن تكون ملبية لحاجات العاملين في المؤسسة التعليمية .

2- أن تكون واقعية ومحددة ومصاغة بشكل أدائي .

3- أن تكون قابلة للقياس والتقويم .

4- أن تتناسب مع الإمكانات والقدرات المالية والبشرية الموجودة في المؤسسة التعليمية أو في البيئة المحيطة بها .

رابعا : توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة التعليمية :

وفي هذه المرحلة يقوم مدير المؤسسة التعليمية بتوزيع المسئوليات والسلطات المطلوبة بين العاملين في المؤسسة بحيث يتعرف كل فرد منهم الهدف الذي يخصه، وفي ذلك يتم تحديد الأدوار وتحديد قادة الأنشطة المختلفة والمسئولين عنها . ويفضل في هذه الخطوة تسجيل الواجبات والمسئوليات كتابة، لعدم التداخل في الاختصاصات أثناء التنفيذ ولتحديد المسئولية عند التقصير في التنفيذ .

خامسا : مرحلة تنفيذ برامج العمل :

ويتم في هذه الخطوة وضع برنامج العمل موضع التنفيذ، وهنا يجب الالتزام بما يلي :

1- اتخاذ القرارات المناسبة حول أفضل الإجراءات والأساليب التي تناسب الأهداف من خلال عملية التشاور مع العاملين في المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك عبر :

- تحديد الأساليب والطرائق على شكل بدائل .
- تقويم هذه البدائل في ضوء الإمكانات والأهداف والموازنة بينهما.
- اختيار البديل (الأسلوب أو الطريقة) المناسبة .

2- أن يقوم مدير المؤسسة التعليمية بتحديد الوقت اللازم لأداء النشاط مع تحديد تاريخ البدء والانتهاء من كل هدف .

سادسا : التقويم والتغذية الراجعة :

ويتم في هذه المرحلة تحليل وتقييم النتائج التي تم التوصل إليها، وتعرف ملاحظات العاملين أو المتصلين بالعملية التعليمية للاستفادة منها

في عملية التنمية والتطوير والتجويد المستمرين للنظام، ومن أجل إعادة النظر في الوسائل والإجراءات والأهداف ومعالجة ما قد يبدو من خلل أثناء التطبيق ؛ **وتتضمن خطوة التقويم والتغذية الراجعة الإجراءات التالية :**

1- تجميع البيانات عن سير العمل .

2- تحليل وتفسير هذه البيانات لمعرفة أسباب النجاح والفشل وكشف مواطن القوة والضعف .

3- تحديد أهداف جديدة لفترة قادمة بما يتناسب مع الظروف في المؤسسة التعليمية .

سابعا : مرحلة الثواب والعقاب :

وتتضمن الإدارة بالأهداف وجود حوافز تدفع العاملين نحو إنجاز الأهداف المطلوبة بدقة وجدية ، ومن ثم تحقيقها بالشكل المرغوب .

ونجاح الإدارة بالأهداف في تحقيق التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية مرهون بعدد من المتطلبات والشروط من أهمها :

1- أن يتم تهيئة المناخ العملي والإنساني اللازم للنجاح ؛ وأول عنصر يجب توفيره هو القوى العاملة الملائمة والمدربة على صياغة الأهداف وكيفية قياسها .

2- ضرورة إسناد الوظائف الملائمة للأفراد المناسبين وتوفير الحوافز التي تدفعهم للعمل وتقدم لهم الإشباع الملائم لحاجاتهم .

3- تشجيع التنظيم غير الرسمي للتعاون مع التنظيم الرسمي من أجل تحقيق الأهداف .

4- التدريب الفني والمنظم القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بدقة ووضع البرامج الملائمة لذلك .

5- تدريب القيادات الإدارية على كيفية صياغة الأهداف، وكيفية إشراك العاملين بالمؤسسات التعليمية في وضع هذه الأهداف .

6- أن يكون هناك نظام لتقويم الأداء في ضوء مجموعة محددة من المعايير الدقيقة لأطراف العملية التعليمية .

7- يجب أن يتكامل نظام الإدارة بالأهداف من خلال وجود نظام متكامل للمعلومات يوفر البيانات اللازمة، ويوفر الفرص المناسبة لإنجاز قرارات تربوية سليمة



الفصل الثالث عشر
إعادة البناء (الهندسة الإدارية)

مفهوم إعادة البناء :

نظرا لحداثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات بأسماء متعددة منها : إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، إعادة البناء، الهندسة الإدارية، هندسة التغيير، إعادة التصميم، إعادة الهيكلة . وبرغم اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو التغيير الجذري أو الشامل في المنشأة أو المؤسسة للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

فهناك تعريفات متعددة لمفهوم إعادة البناء أو هندسة العمليات (الهندسة الإدارية)، حيث : يعرفها هامر وجيمس شامبي Hamer & James Champy على أنها " إعادة التفكير بشكل أساسي لإعادة تصميم العمليات الإدارية بطريقة جذرية تهدف إلى تحقيق تطوير جوهري وليس تطويراً هامشياً في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة "[1].ويعرفها ريموند مانجانيللي Roymond Manganelli بأنها " إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة التي تساعد تلك العمليات بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة للوصول بسير العمل وإنتاجيته إلى أفضل المستويات داخل المنظمة ".[2] ويعرفها ريموند وجودمان Raymond & Goodmn بأنها " مدخل

---

(1) Mesure , E.A. , Similarities and Differences Between Total Quality Management and Reengineering , **Educational Planning** , Vol. 12 , No . 4 , 2000 , P.41 .

(2) نقلا عن: تركي إبراهيم سلطان: **هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق**، بدون ناشر، الجيزة، 1996، ص 22

لتحسين العمليات حيث يكون الهدف هو إحراز التقدم، ويستخدم هذا المدخل لإعادة تصميم العمليات غير الكفء والقديمة والموجودة داخل مؤسسة ما ".[1] أما محمد صبري حافظ والسيد محمود البحيري فقد قدما تعريفاً لإعادة هندسة العمليات على أنها :" إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال ورضاء العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة لهم ".[2]

أي أن مدخل إعادة هندسة العمليات غايته تحقيق تحسين العمليات غير الفعالة، وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والتحديات، من خلال إحداث تغير جذري وسريع في منظمات الأعمال المختلفة.[3] ومدخل إعادة هندسة العمليات يهتم بدراسة العمل البشري وتصميم نظم العمل، وذلك من خلال : البشر الذين يؤدون والأساليب التي يستخدمونها في الأداء، والبيئة التي يتم فيها ممارسة هذا النشاط البشري، والقوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي يتم من خلالها

---

(1) نقلا عن : يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص 348.

(2) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سابق، ص 166

(3) يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص 352.

ممارسة هذا العمل .[1] وإعادة هندسة العمليات لا يعني تغيير سطحي روتيني للعمليات، ولا يعني الاعتماد على قواعد قديمة كانت السبب في عدم تحقيق معدلات أداء عالية خلال العمليات القديمة ، فالعملية هي نظام عمل خاص محدد له أنشطته التي تعتمد على عنصري الزمان والمكان، ولها بداية ونهاية، ولها مدخلات ومخرجات (إنها عملية بناء بالفعل)، وفي حالة تطبيق مفاهيم هندسة العمليات فإنه يتم ابتكار جديد للعمليات أي تصميم جديد مبتكر لها ، وهذا التصميم يتم بشكل جذري .

ومن أهم الروافد التي أدت إلى ظهور فكر إعادة هندسة العمليات : علاقة إعادة هندسة العمليات بحركة الجودة، و بحركة الإدارة العلمية، وإعادة هندسة نظم العمليات وحركة تصميم العمل، وإعادة هندسة العمليات وانتشار التجديد ، فضلاً عن ظهورتكنولوجيا المعلومات كمساهم في تدعيم إعادة هندسة العمليات .[2] حيث تساهم بشكل فعال من خلال عديد من الإجراءات التالية:

---

(1) ستيفن فيزانت : الإرجونوميكا أو هندسة البشر (تصميم العمل)، ترجمة : محمد أمين سليمان، مجلة العلم والمجتمع، العدد 195، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، 1992، ص ص 4-5

(2) هنداوي محمد حافظ و إبراهيم الزهيري : إرجونوميكا التربية الخاصة مدخل لتربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء مفهوم إعادة هندسة العمليات، مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، المؤتمر العلمي السنوي السادس لكلية التربية، جامعة حلوان، 1998، ص ص 62-67

1- التصميم الآلي :حيث إن تكنولوجيا المعلومات تقوم بدعم كبير في التصميم السريع للنماذج المختلفة للعمليات من خلال مكونات تلك العمليات والتي يتم تغذية الكمبيوتر بها .

2- محاكاة النظم : حيث إن تكنولوجيا المحاكاة تساهم بشكل كبير في دعم تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال البرامج الجاهزة لذلك، حيث يتم إدخال مكونات العمليات والمحددات من بيئة العمل والمصادر البشرية وضغوط العمل وتوزيع أحمال العمل . لوضع الاستراتيجيات الجديدة .

3- نظم الاتصال داخل المنظمة : حيث توفر تكنولوجيا المعلومات اتصال فعال على كافة مستويات المنظمة من خلال الرسائل الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو عن بعد، والوسائل الأخرى التي تكون قاعدة معلومات عن كيفية تطبيق العمليات الجديدة، كما أنها تعطي معلومات كافية على الوضع الراهن عند بداية تصميم العمليات الجديدة . [1]

خصائص مدخل إعادة البناء :

ويمكن تحديد أهم خصائص هذا الاتجاه فيما يلي : [2]

– تبدأ إعادة البناء من الصفر، فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.

---

(1) Davenport , T. H. : **Process Innovation , Reengineering Work Though Information Technology** , Harvard Business School Press , Boston Massachusetts , 1993 , p. 18

(2) فهد صالح السلطان : **إعادة هندسة العمليات الإدارية نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة**، المؤلف، الرياض، 1998، ص ص 34-35

- التركيز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب الإدارة التقليدية
- الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجة العمل الداخلي والخارجي .
- التركيز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية، ولا تعني بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليديا .
- تقوم على أنقاض البيروقراطية نظراً لأنها تركز على إلغاء التقسيمات الإدارية التي تبرر وجود البيروقراطية للربط فيما بينها ومراقبة أدائها .
- نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة، انطلاقا من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها .
- تقتضي إعادة البناء التخلي عن التفكير الاستنتاجي والأخذ بمفهوم التفكير الاستقرائي .
- لا تقف عند حد التحسين النوعي بل تنظر إليه و تتجه إلى التغيير الجذري .
- الاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات كأساس لمشروع إعادة البناء.

وحول المراحل التي تمر بها عملية إعادة البناء تعددت وتنوعت الآراء، فهناك من يرى أن عملية إعادة البناء تتم من خلال مداخل ستة لإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، هي : مدخل زيادة الحدة، مدخل الإطالة، مدخل الازدياد، مدخل التمويل، مدخل

الابتكار، ومدخل التنويع.[1] وهناك من يرى أن عملية إعادة البناء تمر بالمراحل التالية : مرحلة التحضير– تحديد ما تريده المنظمة– التخطيط – وضع الخطة موضع التنفيذ – متابعة الخطة.[2] و قد اقترح(Kleim , M.) منهجا يقوم على خمس مراحل هي : مرحلة الإعداد – مرحلة التحديد – مرحلة التصور – مرحلة الحل – مرحلة التحول .[3] بينما اقترح (تشانج كيم .Kim, C) خمس مراحل أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي : مرحلة التصور أو الرؤية، مرحلة التحديد، مرحلة التحليل، مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق .[4] وحيث تعددت مناهج تطبيق إعادة الهندسة على المنظمات، فقد حددت الأدبيات تصنيفات متعددة لمراحل إعادة الهندسة يمكن إبرازها في الشكل التالي :[5]

---

(1) Hammer , M. : **Reengineering Work Don't Automate Obliterate , Ruble. In Fast Forward** , ed . by James Champy , Harvard Business Review Book , Boston , 1996 , p. 198

(2) توفيق محمد عبد المحسن : **تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 211

(3)Kliem , M., The Most Fatal Re-Engineering Mistakes, **Information Strategy Executive's Journal** , Summer , 1994 , pp.21-28

(4) Kim , C., A Comprehensive Methodology for Business Process Re- Engineering , **Journal of Computer Information Systems** , fall 1996 , pp. 53-57

(5) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : **مرجع سابق**، ص 183

تصنيف مراحل إعادة الهندسة

التصنيف الأول	التصنيف الثاني	التصنيف الثالث	التصنيف الرابع
مرحلة الإعداد	مرحلة الرؤية	مرحلة الإعداد والتجهيز	مرحلة الإعداد
مرحلة التخطيط للتغيير	مرحلة المقارنة المرجعية	مرحلة التحديد	مرحلة التحديد
مرحلة تصميم التغيير	مرحلة الابتكار في التصميم	مرحلة التشخيص والتحليل	مرحلة التخطيط
مرحلة تقويم التغيير	مرحلة تغيير العمليات	مرحلة إعادة التصميم	مرحلة الرؤية
	مرحلة المتابعة	مرحلة التطبيق	مرحلة تصميم العمليات
			مرحلة وضع الخطط موضع التنفيذ
			مرحلة متابعة الخطة

شكل رقم (4) تصنيف مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

وهناك مجموعة من العوامل التي لابد من توافرها من أجل نجاح مدخل إعادة البناء، ومن هذه العوامل ما يلي : [1]

- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء .
- توفير المنهجية المناسبة للتطبيق .
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات .
- إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات .
- تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا .
- تخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم .
- وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المنظمة المختلفة .
- أهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره وتدريبه وتحفيزه .
- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب .
- يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ .
- الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معا، وذلك حيثما يتطلب الأمر ذلك وعدم التطرف في التركيز على أي من الاتجاهين منفرداً.

---

(1) محمود عطا محمد علي مسيل : مرجع سابق، ص ص 94 – 95

ولأجل إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية، ينبغي إعادة النظر في ثقافة المؤسسة وفي طرق العمل التي تتبعها بهدف تحقيق قفزة نوعية كبيرة في مستويات الأداء وخدمات المستفيدين ؛ بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية للمتغيرات العالمية، واعتبار أن العنصر البشري أهم موارد المؤسسة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفصيلها بما يتفق مع ميول التجديد والابتكار والتركيز على المستقبل بدلا من الماضي.

وفي المجال التربوي ينظر إلى إعادة البناء على أنه منهج محدد الوسائل والأهداف، يتلخص في إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية، حتى يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل للوصول برسالتها إلى منتهاها .[1] وعلى المستوى الإجرائي في الإدارة المدرسية ينظر إلى هذا الاتجاه على أنه التغيير الكامل في ثقافة المدرسة وجوانبها الإدارية وقيادتها ومناهجها وطرق التدريس وتحديد المسئولية بها.[2]

---

(1) يحيى عبد الحميد إبراهيم، محمد رجائي الطحلاوي : هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، محافظة أسيوط، مارس 1997، ص 27.

(2) Lipam , P., Restructuring in Context , A Case Study of Teacher Participation the Dynamics of Ideology , Race , and **Power** , **American Educational Research Journal** ,Vol.34 No.1, Spring 1997, p. 4 .

ويهدف أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المؤسسة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:[1]

- تحسين جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة التعليمية .
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة التعليمية .
- تخفيض زمن دورة العمل داخل المؤسسة التعليمية .
- رفع الروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة التعليمية .
- تجنب الخطوات الإدارية غير المهمة .
- زيادة الفعالية التنظيمية .
- تحسين الأداء بالمؤسسة التعليمية .
- إحداث تغيير جذري وسريع في العمليات الإدارية بالمؤسسة التعليمية .
- زيادة الإنتاجية .
- تنظيم العائد .
- إلغاء المستويات والأنشطة والمناصب الإدارية غير الضرورية أو غير المرتبطة بنتائج ملموسة
- تحقيق الجودة وتطوير الخدمة وتقليل التكلفة وتحقيق رضا الطلبة .
- تحقيق تغير جذري في الأداء .
- التركيز على الطلبة .

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : مرجع سابق، ص ص 167-168 .

- التركيز على توحيد ودمج الأعمال .
- تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات .

وهناك مجموعة من المبررات تدفع إلى محاولة الاستفادة من اتجاه إعادة البناء خاصة في مجال التعليم منها : [1]

- الاهتمام بجودة التعليم – تغيير المفهوم التقليدي للتعليم – العمل على الإسراع بعمليات التغيير والإصلاح التربوي .
- زيادة الاتجاه إلى تفويض السلطة للمستويات الأدنى لأجل تحقيق الأهداف.
- تحقيق المزيد من فرص العدالة والمشاركة، والعدالة في ضمان توزيع الخدمة التعليمية ووصولها للجميع تتطلب مشاركة جميع من يعنيهم أمور التعليم في صنع واتخاذ القرار الإداري التربوي .
- التغيير التكنولوجي المستمر الذي له تأثيراته وانعكاساته المستمرة على قيم المجتمع ومفهوم العمل والتعليم والتجارة وغيرها .
- تزايد دور الدراسات التربوية المقارنة، وتزايد التعاون الدولي وتبادل الخبرات . [2]

ومن أهم ركائز إعادة الهندسة الإدارية : ضرورة توافر الكفايات المتميزة للمنظمة، ووجود العمليات المحورية التي تحول رأس المال والمعلومات إلى منتجات وخدمات تلبي احتياجات المستفيدين، كذلك إعادة التنظيم على نحو مغاير للتنظيم الهيراركي والتوجه على التنظيم الأفقي أو المسطح الذي يتيح تكوين فرق غير وظيفية وفرق

---

(1) محمود عطا محمد علي مسيل : **مرجع سابق**، ص ص 95-96

(2) محمد أمين النبوي:، **مرجع سابق**، ص ص 63 - 65

الإدارة الذاتية ؛ فضلا عن ضرورة تطبيق التكنولوجيا المتقدمة، والعمل على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية .[1] **ولذا فمن أهم متطلبات تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات في أي منظمة ما يلي :**[2]

1- تحويل نظم العمل من وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات .

2- تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة عند تكوين فرق العمل التطبيق .

3- تحويل نظم العمل من الرقابة إلى الاستقلال .

4- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.

5- أن يكون معيار الترقية هو المقدرة وليس الأداء .

6- تتحول قيم المنظمة إلى ضرورة خدمة العميل .

7- تحويل من لديه السلطة والمسئولية من النظام الرقابي الصارم إلى القيادي الفعال .

ونجاح مدخل إعادة البناء يتطلب ضرورة مراعاة ما يلي :[3]

1- وجود بيان واضح بالنتائج المطلوب تحقيقها .

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : **مرجع سابق**، ص 169

(2) هنداوي محمد حافظ وإبراهيم الزهيري : **مرجع سابق**، ص ص 95 – 98

(3) فضلاً راجع:

- محمود عطا محمد علي مسيل : **مرجع سابق**، ص ص 96-97 .
- يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، مرجع سابق، ص 351

2- تتطلب إعادة هندسة العمليات مستويات عالية من القيادة في المنظمة، تكون قيادة ماهرة لديها القدرة على تطوير إمكانيات مرؤوسيها وإعطائهم تعليماً مستمراً ومتميزاً أثناء الخدمة .

3- تتطلب إعادة الهندسة حكماً ناضجاً وخبرة واسعة ورؤية شجاعة ومنهجية محددة .

4- مستوى عالٍ من الالتزام والتعهد الأخلاقي من قبل الإدارة العليا لإمداد المستفيدين من الخدمة بأفضل ناتج ممكنة .

5- تطوير نظام المكافآت عن طريق وضع قائمة تبين إسهامات العاملين وتظهر مهاراتهم في أداء الوظائف المتعلقة بنشاط المنظمة .

6- تحليل الثقافة المحلية للمؤسسة وتذليل الصعوبات أمامها .

7- السلطة الأدبية والأخلاقية هي قاعدة السلطة في المنظمات .

8- التحول من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى .

9- وجود قيادات ذات خبرة قادرة على خلق وقيادة وتنظيم يدار بناء على مفهوم السوق .

10- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، فتكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير وأساس إعادة هندسة العمليات.

متطلبات تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية :

يتطلب تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية عدداً من المتطلبات الهامة حتى تؤدي إعادة الهندسة الهدف المنشود من تطبيقها في المؤسسات التعليمية، **ومنها** : (1)

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري: **مرجع سابق**، ص ص 190-193

- تطبيق إعادة الهندسة يتطلب أن يسبق بتحليل فكري لقيم المؤسسة التعليمية وأهدافها والتحديات الخاصة بها .

- تحول أدوار جميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية حيث يتحول أدوار الإداريين من مشرفين إلى مدربين، كما يتحول دور التنفيذيين من ملاحظين إلى قادة، ودور الأفراد من مضبوطة إلى محفزة، وتغير الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة .

- تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على تعلم كيفية التعامل مع المهام التي تتم في ظروف مختلفة دون التركيز على القيام بمهام وأنشطة محددة داخل المؤسسة .

- تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية بحيث تساعد على تدعيم المؤسسة في قبول مفاهيم إعادة الهندسة حيث تتغير ثقافة المؤسسة من الاهتمام برضاء الرؤساء إلى التركيز على رضا متلقي الخدمة التعليمية وهم الطلاب .

- تدريب العاملين بالمؤسسة على العمل الجماعي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة على وجود فرق العمل، حيث يتحول العمل من أقسام وظيفية إلى فرق عمليات وتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال متعددة الأبعاد .

- الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في التنظيمات الإدارية بالمؤسسة التعليمية قدر الإمكان لتحقيق أهداف المؤسسة المعاد هندستها .

- عمل الدراسات والأبحاث المؤسسة التي تكون الأساس العلمي لعملية إعادة الهندسة قبل تطبيقها بالمؤسسة التعليمية .

- توفير إدارة مدرسية تتمتع بالديناميكية والمرونة ودعم ثقافة ونظم العمل والعمل بأسلوب الفريق على كافة المستويات الإدارية . .

- تطوير معايير وأسس اختيار المديرين بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية ، ودرجاتهم العلمية وخبراتهم وقدراتهم في استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات وبما يحقق الهدف الاستراتيجي التعليمي المعتمد على المطور للأداء .

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية وتبني مبدأ المشاركة حتى يتحقق تجاوب الأفراد داخل المؤسسة مع التغيير وتطبيق إعادة الهندسة بالمؤسسة التعليمية .

- الاستفادة من الجماعات غير الرسمية في عملية اقتناع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية ، وتقبلهم لتطبيق إعادة الهندسة بالمؤسسة لأن التنظيم غير الرسمي يكمل التنظيم الرسمي للمؤسسة .

- تحديد الكفاءات الجوهرية للمؤسسة التعليمية والتي توجه سلوك المؤسسة ، وبالتالي توجيه السلوك الإداري الموجه لقيم جميع العاملين داخل المؤسسة تجاه إدراك أن التنافسية والعمليات الداخلية والإدارة البشرية عمليات مرتبطة بدرجة شديدة من أجل أهداف المؤسسة التعليمية.

- سن التشريعات والقوانين التعليمية الجديدة بحيث ينتج قفزة نوعية في أداء المنظمة وتقديم أسس تنظيمية جديدة يستطيع القادة بها إعادة بناء أعمالهم، وإيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل، وتوفير هياكل تنظيمية مبتكرة تتيح للمديرين إدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية .

- استخدام التكنولوجيا الحديثة للقيام بأعمال ومهام جديدة، لم يسبق القيام بها، حيث يتطلب من القائم بعملية الإعادة التعرف على القدرات الجديدة للتكنولوجيا وليس القدرات المعروفة لها .

- دراسة الاحتياجات وتوقعات المستفيدين ودراسة رغبات مسئولي سوق العمل، والاستطلاع المستقبلي للحاجات المجتمعية والتربوية وتحديد رؤية عامة للمنظمة التعليمية، تحليل وتشخيص الأداء الحالي وتحديد العمليات الأساسية لتطوير أداء المنظمة وتصميمها ووضع خطة ومتابعتها بصفة مستمرة .

- تحليل تنظيمي للبيئة الداخلية الخارجية، ويمثل تحليل البيئة الداخلية تحديد نواحي القوة بالتنظيم أي الأنشطة التي يتم أداؤها بكل حيدة، وتحديد نواحي الضعف بالوقوف على الأنشطة التي تحد أو تؤثر بشكل سلبي على نجاح المنظمة، وتحليل البيئة الخارجية : الوقوف على الفرص المتاحة أمام المؤسسة التعليمية ويجب إنتاجها والاستفادة منها .

- عمل تغييرات جادة في السياسة التعليمية تؤكد على اللامركزية في الإدارة وتطوير اللوائح والتشريعات بما يحقق المرونة لأداء العمليات وفقاً لعمليات إعادة الهندسة .

- وضع توصيف عام للوظائف داخل المؤسسة التعليمية تشرف عليها الإدارة العليا للتعليم ممثلة في الوزارة والإدارة التعليمية .

- توفير أعداد كافية من العناصر البشرية المؤهلة والمدربة اللازمة لتشغيل العمليات .

- تخويل كافة العاملين صلاحيات متابعة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا يعني التخلي عن النمط البيروقراطي التقليدي، حيث يتم الفصل بين متخذي القرار من الإداريين والعاملين .

وقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين اتجاها نحو إعادة بناء النظام التعليمي – في عدد من الدول – حتى يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التي حددها المجتمع له، وبما يتلاءم مع متغيرات العصر الحالي، ومن الدول التي برز فيها هذا الاتجاه اليابان والولايات المتحدة الأمريكية .[1]

التنمية الإدارية عبر مدخل إعادة البناء :

يمكن الاستفادة من مدخل إعادة البناء في تطوير الإدارة التعليمية في مصر بمستوياتها المختلفة، من خلال عرض بعض الإجراءات تتضمن الخطوات التالية :[2]

أولا : مرحلة الإعداد والتجهيز :

والهدف من هذه المرحلة هو تعبئة وتنظيم وإثارة همم الأفراد الذين سيقومون بعملية إعادة البناء . **وهنا يجب :**

1- الإقرار والإحساس بوجود مشكلة في الإدارة التعليمية، مع الإيمان بضرورة التغيير .

2- إعلان الجهة الإدارية العليا تبني مشروع إعادة البناء .

---

(1) محمود عطا محمد هلي مسيل : "بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة"، **مرجع سابق**، ص 140

(2) **المرجع السابق**، ص ص 133-138

3- إعطاء إشارة البدء في العملية من قبل الجهات الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى الإقليمي (للمحافظات المختلفة) .

4- حشد الجهود على كل المستويات والاستعداد لتبني هذا الاتجاه .

5- تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المستويات الإدارية المختلفة.

6- وضع تصور لبنية النظام التعليمي، ومن ثم تحديد أهداف مشروع إعادة البناء في مجال الإدارة التعليمية .

ثانيا : مرحلة تحديد العمليات المقررة :

والهدف من هذه المرحلة هو إنشاء وتفهم نموذج العملية الذي يمكن من خلاله تحقيق الاحتياجات المرغوبة ، **وفي ضوء هذا الهدف يتم الاهتمام بما يلي :**

1- تحديد وتعريف العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة ، أي التي تحقق الرغبات .

2- ترتيب هذه العمليات الاستراتيجية حسب الأهمية والأولوية .

3- وضع خطة عمل واضحة ومفصلة لمشروع إعادة البناء .

وهناك عدد من المعايير التي في ضوئها يتم اختيار العمليات المرشحة لإعادة البناء من أهمها :

1- أن العمليات التي تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لإعادة البناء .

2- التركيز على العمليات القابلة لإعادة البناء .

ثالثا : مرحلة التشخيص أو تحليل العمليات (الأنشطة الحالية) :

والهدف من هذه المرحلة هو دراسة الواقع الحالي للمؤسسة لمعرفة كفاءة الأنشطة والخطوات المطلوبة . وفي ضوء هذا الهدف يتم الاهتمام بما يلي :

1- تحديد العمليات (الأنشطة) الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها .

2- دراسة وتحليل المشكلات التي تعترض العمل حاليا .

3- تحديد أهداف الأداء التنظيمي .

4- وضع مقاييس للأداء أو تطوير مقاييس الأداء الحالية .

رابعا : مرحلة إعادة البناء (الحل) :

والهدف من هذه المرحلة هو تحديد البعد التقني والبعد الاجتماعي للعملية الجديدة، وفي ضوء هذا الهدف يتم الاهتمام بما يلي :

1- دراسة البدائل المتاحة لإعادة البناء وتقييمها .

2- بناء العمليات (الأنشطة) الجديدة من خلال بعدين :

- البعد الأول : وهو البعد التقني : ويهتم بتحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات ونظم المعلومات ووسائل السيطرة المستخدمة في إعادة البناء .

- البعد الثاني : وهو البعد الاجتماعي للعمليات، والذي يهتم بالجانب الإنساني والموارد البشرية التي ستشغل الوظائف أو المهام الجديدة .

3- وضع العمليات (الأنشطة) والتي تم إعادة بنائها في شكلها النهائي.

4- وضع خطط التغيير في صورتها النهائية .

5- بناء نموذج أساسي للمشروع .

خامسا : مرحلة التطبيق :

والهدف من هذه المرحلة هو وضع الحل أو النموذج الجديد بأركانه الثلاثة (العمليات – نظم المعلومات – الموارد البشرية) موضع التطبيق، وفي ضوء هذا الهدف يتم الاهتمام بما يلي :

1- قياس واختبار النموذج الجديد للتعرف على مدى نجاحه أو فاعليته .

2- تصحيح الأخطاء التي ربما تظهر أثناء مراحل التشغيل الأولى .

3- وضع إجراءات للضبط والمراجعة، وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع .

ويتم إحداث عملية التنمية الإدارية من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات، حيث ينتج عنه ما يلي:

1- دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة : حيث إن نظم العمل التي تطبق مدخل إعادة هندسة العمليات تقوم بدمج بعض الوظائف المنفصلة عن بعضها البعض والتي تؤدي إلى روتينية وبطء في العمل

وازدواجية في بعض الأحيان، ويتم هذا الدمج ليعطي وظيفة واحدة جديدة ذات أبعاد جديدة تقوم على أساس أداء مجموعة من الإجراءات التي تخدم العمليات الجديدة .[1] ومما لا شك فيه أن المميزات الناتجة عن دمج العمليات وتكوين فرق عمل جديدة حول الوظيفة الجديدة إلى إلغاء تعدد الاختصاص، مما يعني التخلص من الأخطاء الروتينية ويؤدي إلى استثمار الوقت، مما يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، كما يحسن من مستويات الرقابة والإشراف ويعطي حرية الإبداع لدى العاملين لتحقيق مستوى أداء أعلى، وهذا لا يعني انتهاء الرقابة كليا، بل إنه يركز المراقبة على عدد قليل مما يسهل توزيع المسئوليات عليهم ومراقبة الأداء بشكل جيد.[2]

2- إشراك العاملين بالمستوى الإجرائي في اتخاذ القرارات : حيث يتم دمج الوظائف والعمليات أفقيا ورأسيا في آن معا، وهنا تسهل عملية اتخاذ القرارات حيث لا ينتظر الموظف اجتماع اللجنة العليا مثلا لتحدد القرار، بل يكون اتخاذ القرار متاحا في أي وقت حيث يصبح ذلك من حق الموظف.[3]

3- إنجاز العمل في مكانه : حيث إن تطبيق إعادة هندسة العمليات يتم مع منح مستويات العمل الإجرائية من سد احتياجاتها بالطريقة

(1) Hammer , M. & Champy , J. : **Reengineering the Corporation** , op , cit , p.109
(2) Ibid ., p. 28
(3) Ibid ., p.. 29.

التي تناسبها وتيسر احتياجاتها من المواد اللازمة بسرعة أكبر. بدلا من انتظار قرار الموافقة من الجهات العليا باتخاذ القرار.[1]

4- خفض مستويات الرقابة : حيث إن أنشطة الرقابة في الهيكل الهرمي للتنظيم القديم ذات مستويات متعددة مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات الرقابية، وتعدد المستويات التابعة لها، فيؤدي ذلك إلى التقليل من فعاليتها حيث يكون صورة الرقابة النهائية هي المحافظة على ميكانيكية تنفيذ العمل أكثر من تبين مستوى الأداء لهذا العمل ومدى جدته، هذا بالإضافة إلى الجدوى الاقتصادية لهذا النظام تعتبر مكلفة اقتصاديا.[2] أما في حالة تطبيق إعادة هندسة العمليات فإن المراقبة تستخدم الضوابط والمعايير التي توضح كفاءة أداء العمليات وتحقيق إنجازها للهدف التي وضعت له وحل المشكلات التي تواجه ذلك مع اختصار مستويات الرقابة.[3]

5- تقليل الحاجة إلى مراجعة المعلومات والتحرر من مطابقتها : حيث إن تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات يقلل من مراحل مراجعة المعلومات، بعد تفويض المستويات الإجرائية بذلك نتيجة ضم بعض الوظائف لبعضها أو نتيجة للتفويض في اتخاذ القرارات.[4]

---

(1) هنداوي محمد حافظ و إبراهيم الزهيري : مرجع سابق، ص 70.

(2) Hammer , M. & Champy , J. : **Reengineering the Corporation** , op , cit , p38.

(3) Ibid ., p. 39.

(4) Johansson , H.J. (et al) : **Business Process Re-Engineering** : . Breakpoint Strategies for Market Dominance , John Wiley & Sons .New York, p. 132.

ولأجل إحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية عبر مدخل إعادة البناء يستلزم الأمر ضرورة مراعاة الشروط والضوابط التالية :[1]

1- بيان واضح للنتائج المتوقعة يتم صياغته وإعداده بحيث يوضح المقاييس التي تسترشد بها المستويات الإدارية المختلفة .

2- وجود قيادات متميزة قادرة على قيادة التغيير وقادرة على خلق وقيادة التنظيم الذي يدار بآليات السوق، وفي الوقت ذاته تكون ملتزمة بتنمية إمكانات مرؤوسيها .

3- ضرورة توافر مستوى عالٍ من الالتزام والتعهد الأخلاقي بتقديم أفضل خدمة تعليمية ممكنة للطلبة .

4- تحليل الثقافة المحلية للبيئة المدرسية وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية إعادة البناء .

5- التأكيد على التحول من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى .

6- إعداد برامج تدريبية في مجال إعادة البناء / الهيكلة، يتم تصميمها بحيث تشمل جميع العاملين في الإدارة التعليمية

---

(1) محمود عطا محمد علي مسيل : مرجع سابق، ص ص 137-138.

بمستوياتها المختلفة، بهدف تعميق مفاهيم هـذا الاتجـاه الجديـد ، وتفيد ثقافة العاملين والمستهدفين .

7- تحديث النظام الحالي لتقنية المعلومات والأقسام ذات العلاقة .

8- الاستفادة من تجارب بعض الدول التي طبقت هذا الأسلوب .

9- التحول من النظـام الهرمـي في إدارة التعليم إلى الأسلوب الأفقـي الذي يعطي للإداريين علـى المسـتوى الإجرائـي الصـلاحيات لاتخـاذ القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة .


الفصل الرابع عشر
إدارة الأزمات

يعيش العالم اليوم في ظل تيار متدفق من الأحداث السريعة والمتلاحقة، يندر فيها عدم حدوث أزمات، ولقد كان للطفرة التكنولوجية المعاصرة أثرها في طبيعة الأزمات، فأصبحت سريعة معقدة، واستوجبت بالتالي سرعة التصدي لها . [1]

ويعتبر مدخل إدارة الأزمات أحد مداخل الفكر الإداري الحديث، الذي يختص بدراسة المواقف والتغييرات السريعة، كتعريض الفرد والجماعة والمجتمع والمؤسسة إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة . و ترجع أهمية مدخل إدارة الأزمات إلى أنه : [2]

1- يفيد في الحماية من الخطر في حدود الممكن .

2- تحقيق التصرف الموضوعي الذي يعتمد على تكامل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب الذي يخفف حدة الأزمة .

3- يحقق الاستعداد لمجابهة الأزمة .

4- يمكّن من إعادة التوازن بعد انتهاء أحداث الأزمة .

مفهوم الأزمة :

الأزمة هي خلل في نظام فرعي من نظام أكبر أو وحدة، وتمثل حالة من الخلل والاضطراب المفاجئ التي تواجه النظام، وهذا الخلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة لهذا النظام . وتتسم بتلاحق الأحداث وقصور المعلومات، وتؤثر بشكل عميق وسلبي على مقوماته الرئيسة، وتهدد استمراريته في تحقيق أهدافه،

---

(1) إجلال عبد المنعم حافظ و علي محمود المبيض، **مرجع سابق**، ص 222.

(2) حسن أبشر الطيب : **إدارة الكوارث**، ميدلايت، الجيزة، 1992، ص 7 .

وتتطلب اتخاذ قرار سريع وإجراءات فورية غير تقليدية للحيلولة دون تفاقمها .[1] فالأزمة تمثل تغير مفاجئ حاد غير مرغوب فيه، و غير متوقع يترتب عليه تهديدات غير متوقعة، و له نتائج سلبية تتمثل في خسائر في الموارد البشرية والأموال والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة .[2]

ويكاد يكون هناك اتفاق بين علماء إدارة الأزمات في تعريفاتهم للأزمة على أنها تتسم بالمفاجأة، والتهديد، والسرعة، الغموض.[3]
ويحدث نتيجة لها مجموعة من الآثار السلبية المتمثلة في:[4]

1- إعاقة استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة للتعامل في ظل الظروف العادية، أو فقدانها لمعناها تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها .

2- عدم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة الحاسمة نتيجة لتدفق كثير من المعلومات وقت الأزمة، والتي قد تتضارب مع بعضها البعض.

3- مزيداً من الضغط نتيجة ما تواجهه الإدارة من توتر واضطراب وانتشار للشائعات، مما يؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها .

---

(1) أشرف عبده حسن الألفي : إدارة أزمات التعليم في مصر، مرجع سابق، ص 13.

(2) محمد رشاد الحملاوي : إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص 19.

(3) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، مرجع سابق، ص 118 .

(4) نفس المرجع السابق، ص 121 .

أسباب حدوث الأزمة :

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة بشكل عام أيا كان المجال الذي حدثت فيه الأزمة، بعضها يرجع لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة، وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية – الإدارية – التكنولوجية ..) وأسباب خارجية أي خارج نطاق المنظمة (أسباب اقتصادية ـ سياسية ـ ثقافية ..) ؛ **ومن أهم الأسباب الرئيسة وراء الأزمة في النقاط التالية :** [1]

1- الإهمال : تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة إيذانا بوقوعها وسوء تقدير الموقف بالنسبة لها، وهذا يشير إلى سلبية الاستعداد، سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي وعدم المبادرة، وعدم اليقظة [2]

2- تعارض الأهداف وتعارض المصالح : حيث يعد عدم وضوح أهداف المؤسسة وتعارضها والرؤيا المختلفة وتعارض المصالح بين الأفراد العاملين بالمنظمة بعضهم البعض يعتبر من أهم أسباب حدوث الأزمة .

3- الصراع الهدام : فالنزاع السلبي وعدم التعاون يؤدي بدورة للعديد من الأزمات

---

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص ص 479 – 480

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 352

4- قلة الموارد المادية والبشرية : للتعامل مع الأحداث المفاجئة مما يؤدي إلى تفاقم ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة

5- اعتبارات خارجه عن قدرات الإنسان : ولا يمكن التحكم فيها أو إضعافها مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم فيها

6- سوء الفهم والإدراك : يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمة والتي ترجع إما للمعلومات المبتورة أو التسرع في إصدار القرارات والحكم علي الأمور قبل تبين حقيقتها وإذا كان إدراك الأمور أيضا غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش فإنه يؤدي إلى الانفصال بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري والقرارات التي يتخذها القائد والتي تؤدي إلى نتائج تكون بمثابة ضغط مولدا لانفجار الأزمة

7- القيادة الإدارية العشوائية فعدم ملاءمة القادة لما وكل إليهم من مهام يؤدى إلى كثير من المشكلات والأزمات .

8- عدم المواجهة والصراحة بسبب الخوف الوظيفي عدم المواجهة ،وعدم الصراحة، وعدم الانفتاح الناتج عن ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى مجموعة من الأزمات والمشكلات.

9- عدم الرقابة والمراجعة الدورية : فوجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات وعدم المراجعة الدورية بصفة مستمرة يؤدي إلى نشوء الأزمة .

10- عدم جودة وقبول القرارات، مع عدم مناسبة سير العمل مما يؤدي بدوره إلى كثير من الأزمات والمشكلات .[1] خاصة حينما يشارك أفراد غير مؤهلين وغير مسئولين في صناعة القرار يؤدي إلى عدم الجودة والمصداقية في القرار والذي يؤدي بدوره إلى الأزمات .

11- سوء التقدير والتقييم : سوء التقدير والتقييم للأمور سواء بإغفاله والإفراط في الإعلاء من شأنه أو التقليل من شأنه والاستهانة به يعد من أكثر أسباب نشوء الأزمة

12- ضعف العلاقات الإنسانية : ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار فعدم الثقة والولاء للمنظمة يؤدي إلى الأزمة

13- الإشاعات : وهي أهم مصدر من مصادر الأزمة فكير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة يؤدي لتحقق الأزمة

وهناك تصنيف أخر لأسباب الأزمة، حيث يصنف البعض أسباب الأزمة على النحو التالي :[2]

---

(1) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 352 .

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص ص 480 – 481.

- أسباب فردية : وهي تتعلق بالفرد ذاته أو تعامله مع الكيان الإداري للمنظمة والمجتمع المحيط به .

- أسباب مجتمعية : وهي تتعلق بطبيعة المجتمع والترتيب الاجتماعي والصراعات الاجتماعية والثقافة والمعتقدات السائدة في المجتمع .

- أسباب اقتصادية : قلة الموارد الاقتصادية للمنظمة تتسبب في خلق الكثير من الأزمات إذ إن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمة .

- أسباب إدارية : وتتعلق بفشل الإدارة وعشوائيتها وعدم تطبيق الوظائف والعمليات بالأسلوب العلمي المطلوب مما يؤدي إلى خلق الأزمات .

وعندما يتناول الباحثون موضوع إدارة الأزمات نجدهم بصدد اتجاهات متميزة :[1]

- الاتجاه الأول : ينظر للأزمات كنتيجة لعملية تراكمية ، وأنها تنتج عن تعقد التكنولوجيا التي يتم استخدامها ، وأن الأزمات لا تحدث بسبب القرارات الخاطئة أساسا ، وإنما أيضا بسبب العلاقات المعقدة بين مختلف المكونات التي تشكل التكنولوجيا الحديثة .

- الاتجاه الثاني : يعتنق وجهة نظر اجتماعية ونفسية وسياسية ، حيث يعتبر الأزمات نتيجة للقرارات الخاطئة ، وأن المسئولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات .

---

(1) نعمات محمد الدمرداش : **إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)**، مرجع سابق، ص ص 120-121 .

- الاتجاه الثالث : يجمع بين وجهتي النظر السابقتين، فهو يؤكد أن الأزمات ما هي إلا أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة، وأيضا نتيجة للتفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذي يحاول إدارتها.

ويشير مصطلح " إدارة الأزمة " إلى طريقة السيطرة على الأزمة، أي حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة .[1]

ويمكن إدارة الأزمات الإدارية والتنظيمية من خلال :[2]

1- استخدام وحسن تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كعلاج للعديد من صور الأزمات إلى تنجم عن عدم التعاون الإنساني، وعدم موضوعية تقييم الأداء، وانخفاض مستوى الإنتاجية .

2- حسن إدارة النزاع .

3- تحسين مهارات الاتصال الفعال .

4- القضاء على ظاهرة الخوف الوظيفي .

5- ترشيد إجراءات سير العمل، والتركيز على جودة وقبول القرارات الإدارية

---

(1) أحمد ماهر : **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 21.

(2) سعيد يس عامر، و علي محمد عبد الوهاب : **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مرجع سابق، ص 363.

6- اختيار القيادات الملائمة سواء عن طريق التعيين الجديد أو التدريب الجيد .

7- الاستعداد الدوري، وحسن إدارة الاجتماعات .

8- تنمية المهارات والتركيز على التنمية الفردية .

9- حسن تحديد الاحتياجات التدريبية .

10- تنمية العلاقات الإنسانية .

11- حسن استخدام الموارد المتاحة (مادية ، وبشرية ، ومعنوية)

12- تنمية المهارات الإدراكية والانفتاح على العالم .

ومن المنظور التربوي يرى العلماء أن إدارة الأزمات هي العملية الإدارية التي تطور أدلة استراتيجية مرشدة واستجابات لمواقف الأزمات المدرسية عن طريق فريق إدارة الأزمات المدرب على مهارات إدارة الأزمات وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية للتقليل من الأضرار والخسائر، وحماية المباني، وضمان الأمن والأمان المدرسي للطلاب والعاملين بالمدرسة، وأفراد المجتمع المحلي. وإدارة الأزمات في المدرسة هي العملية التي تهدف إلى مواجهة الأزمات المدرسية قبل إن تحدث عن طريق البرامج المدرسية الوقائية والقدرة على التنبؤ بالأزمات المدرسية المحتملة بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها، عن طريق جمع المعلومات وعلامات الإنذار المبكرة والاستعداد لمواجهتها عن طريق التخطيط، ووضع السيناريوهات المحتملة، واتخاذ التدابير، وتعبئة كافة الموارد المادية والبشرية والمالية للتعامل معها وقت حدوثها ؛ هذا بالإضافة إلى استخلاص الدروس المستفادة من نتائج الأزمة للتعلم منها مستقبلا . وبهذا المعنى فإن إدارة الأزمات عملية علمية مستمرة ذات نشاط هادف يقوم على البحث

والحصول على المعلومات، وهي في ذات الوقت تتبع المنهج الإداري الموقفي الذي يتعامل مع ظروف الأزمات المدرسية ، وعدم التأكد وسرعة اتخاذ القرار المبني على الدراية والتخطيط المسبق والخبرة، فهي عملية لا تقتصر على الاستجابة للأزمات بل العمل على منع حدوثها والتعلم منها إذا حدثت . (1) وبالتالي تمثل إدارة الأزمات إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة .

مراحل إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية :

تمر إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية بخمس مراحل هي : (2)

المرحلة الأولى : مرحلة الاستخبار : وهي المرحلة التي يتم فيها التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها عن طريق إرسال سلسلة من إشارات الإنذار المبكر ذو الأغراض التي تتهيأ باحتمال وقوعها، وتحدث الأزمات عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات .

المرحلة الثانية : مرحلة الاستعداد والتحضير، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة التعليمية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه لأن الهدف من الوقاية هو

---

(1) محمد غازي بيومي : " تحسين قدرة المدارس الثانوية على إدارة أزمات الطوارئ"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر ،العدد 50 ،المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، إبريل 2008، ص ص 240-241.

(2) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص ص 319-220.

اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل استقلالها في إلحاق الضرر بالمنظمة .

المرحلة الثالثة : مرحلة المواجهة (احتواء الأضرار والحد منها) ويتم في هذه المرحلة إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحدث الذي وقع بحيث يصعب التوصل إلى وسائل وأنشطة احتواء للأزمة عندما تتفاقم الأزمة .

المرحلة الرابعة : مرحلة استعادة النشاط ويتم فيها معالجة واستعادة النشاط للعديد من الموضوعات مثل : ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي تحتاج إليها المؤسسات التعليمية حتى يمكن أن تمارس أنشطتها العادية، وما هي المهام والأنشطة الحرجة التي ينبغي القيام بها ومحاولة استعادة الأصول المفقودة الملموسة والمعنوية .

المرحلة الخامسة : مرحلة التعليم المستمر، وتهدف هذه المرحلة إلى استرجاع ودراسة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المؤسسة التعليمية أو من تجارب الهيئات والمؤسسات والمنظمات العامة والتعليمية الأخرى، كما يتم بها إعادة التقييم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي، ودراسة الأحداث للتغلب على مواجهة أي أزمة في المستقبل .

أساليب إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية :

يطرح علماء الإدارة مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، نعرضها فيما يلي : (1)

الأسلوب الأول : أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط)، حيث تقوم المؤسسة بمجموعة من الأعمال والتصريحات بهدف إظهار الشدة

---

(1) محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري : مرجع سابق، ص ص 220-221

والحزم من خلال استخدام القوة، ويكون استخدام هذا الأسلوب في حدود محسوبة و إلا امتد أثره عكسياً على الأفراد داخل المجتمع .

الأسلوب الثاني : أسلوب التساوم التوفيقي : يتم فيه وضع حل وسط بين جميع الأطراف أو وضع تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في عدة حالات منها : إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانيات الدولة، وعند حدوث تغيرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمر غير مرغوب فيه .

الأسلوب الثالث : أسلوب التساوم الإقناعي : يعتمد ها الأسلوب على الجمع بين الأسلوبين السابقين بشكل متناسق، حيث إن استخدام الأسلوب الإكراهي قد يؤدي إلى قيام تعنت الطرفين مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات الأمر الذي قد يضر بمصالح المؤسسة بشكل عام .

ويتطلب التعامل مع الأزمة التعليمية استخدام أساليب متنوعة ومتطورة وتسمح للمتعامل مع الأزمة بحرية الحركة في جميع مراحلها، **وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب :** (1)

1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة التعليمية : حيث إن تجاهل الوقت في الأزمة يؤدي إلى تفاقم الأزمة ويهدد كيان التنظيم الإداري الأمر الذي يتطلب تبسيط الإجراءات، مما يساعد على

---

(1) المرجع السابق، ص ص 225-227

سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت، فلا يعقل أن تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون .

2- اتباع المنهج العلمي : حيث لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجال، يل لابد أن تخضع للمنهج الإداري العلمي والذي يشمل أربع مراحل هي :

- المرحلة الأولى : التخطيط : وتشمل كيفية التعامل مع الأزمة، وتصور الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة .

- المرحلة الثانية : التنظيم : فعادة ما تهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة ومهام كل منهم والمسئول عنهم وسبل الاتصال بهم وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بيئتهم .

- المرحلة الثالثة : التوجيه : تتضمن هذه المرحلة شرح طبيعة المهمة، ومنها يتم التدخل، والغرض من هذا التدخل والسلطة المفوضة، وغالبا ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات، الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار .

- المرحلة الرابعة : المتابعة : ويتم فيها استخدام الموارد الإدارية للقيام بعمل معين مع مراعاة أن يكون الأمر واضحاً، وقابلاً للتدفق مبينا العمل المطلوب تأديته من خلال المتابعة، فلابد أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة، لأنه غالباً ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة، الأمر الذي يستلزم منا الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى .

3- التواجد الفوري في موقع الأزمة : تعتمد إدارة الأزمات على التواجد في الموقع الفوري فلا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أوالتصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجه الكيان الإداري، فضلاً عن ذلك فالحضور في موقع الأزمة يتيح التعامل معها ومعرفة ما يحدق أولا بأول، ومن ثم إذا احتاج الموقف، بالإضافة إلى أن الحضور الدائم يساعد على كسب المؤيدين للتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه .

4- تفويض السلطة : السلطة هي محور العملية الإدارية، ومن الأهمية بمكان في إدارة الأزمة اتخاذ القرار المناسب، مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية العليا والتنفيذية .

5- فتح قنوات الاتصال : حيث تحتاج الأزمة إلى فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات، و إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها .

المعوقات التي تحول دون فاعلية مدخل إدارة الأزمات :

من أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية إدارة الأزمات الطوارئ المدرسية ما يلي :[1]

- قلة أو عدم توفر القيادة الملائمة والمؤهلة لإدارة الأزمات المدرسية .
- عدم وجود فريق إدارة أزمات يخطط وينسق جهود إدارة الأزمات.

---

(1) محمد غازي بيومي : مرجع سابق، ص ص 260-261

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات .
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمات.
- عدم الاهتمام بالتخطيط والتدريب للتعامل مع الأزمات .
- وجود قصور في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز .
- عدم معرفة كيفية التصرف مع وسائل الإعلام .
- عدم اقتناع إدارة المدرسة بأهمية إدارة الأزمات والاستعداد لها .
- عدم توفر ميزانية كافية للتدريب على إدارة الأزمات .
- قصور الثقافة المدرسية في التعامل مع الأزمات .
- ضعف جهود التوعية لتلافي وقوع الأزمات وكيفية التعامل معها عند وقوعها .
- ضعف التنسيق مع الأهالي ومؤسسات المجتمع المحلي في مواجهة الأزمات .
- عدم توفر وسائل الإنذار المبكر التي تساعد على الوقاية من حدوث الأزمات .
- عدم إجراء مراجعة دورية لمواقف الأزمات المختلفة .
- عدم التعلم من الأخطاء السابقة عند وقوع الأزمات .

التنمية الإدارية عبر مدخل إدارة الأزمات :

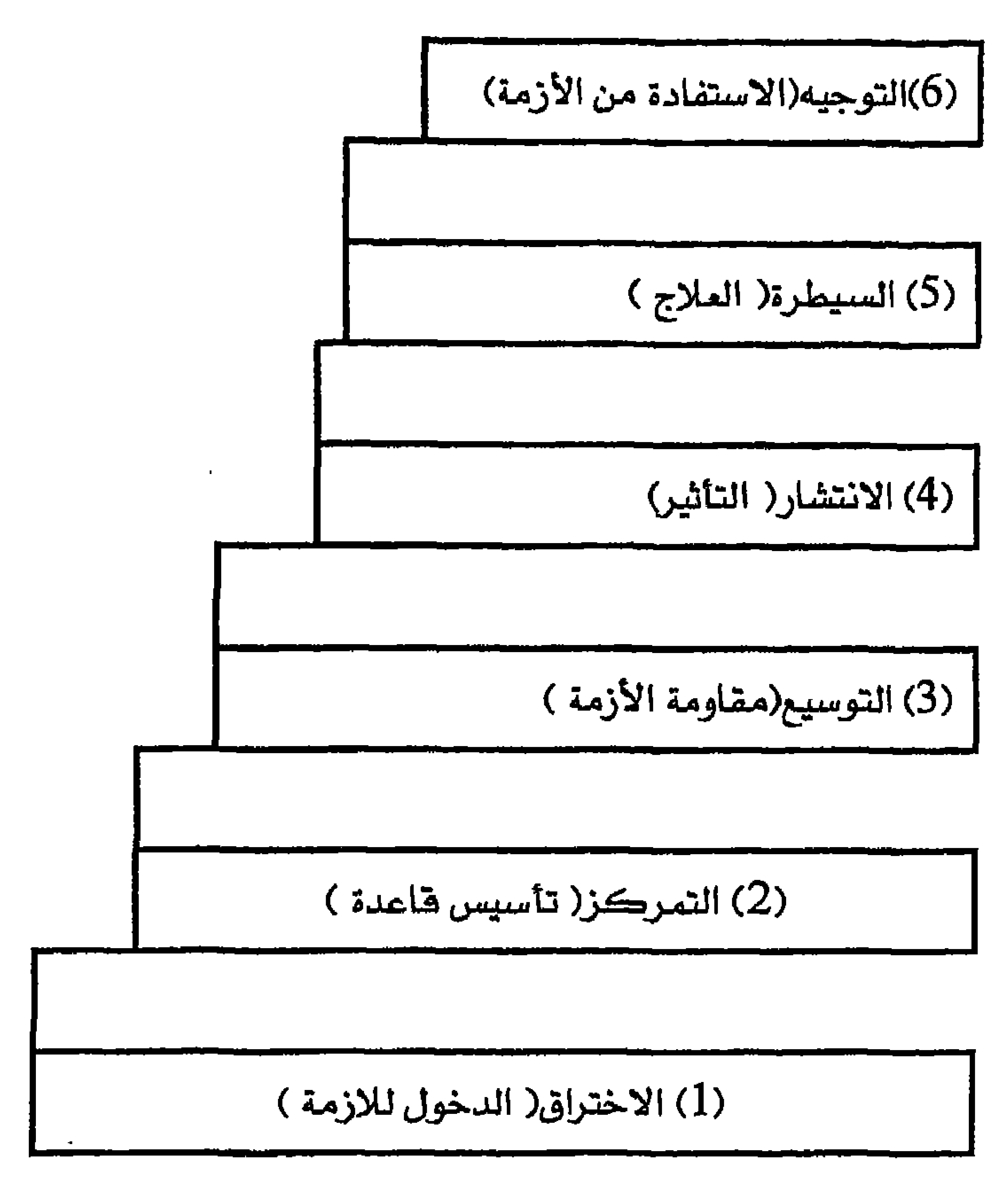
إن الأزمة التعليمية قد تحدث بسبب أحداث بيئية لا تستطيع المنظومة التعليمية أو المؤسسة التعليمية تجنبها ، أو تحدث نتيجة قصور

داخل هذه المنظومة التعليمية نفسها، حيث يكون القصور له جذوره العميقة، ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية، أو وصفات تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة التعليميين ولتدريبهم على مواجهة الأزمة ؛ أيضا تعليمهم كيفية التصرف تجاهها من خلال أساليب تمثيل الأدوار واصطناع مواقف مماثلة لمواقف الأزمة الحقيقية، واتخاذ التدابير الوقائية التي تحول دون وقوع الأزمة، أو اتساع آثارها إذا كانت قد وقعت بالفعل .

ويمكن إحداث تنمية إدارية حقيقية عبر هذا الاتجاه الإداري، من خلال مراجعة الظروف التي تحيط بالمؤسسات التعليمية، وما يشتمل عليه المناخ الإداري، فضلاً عن كيفية عقد الشراكة بين المجتمع والمؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات، ولا يتم ذلك للقادة الإداريين في المجال التربوي دون تنمية حقيقية لقدراتهم ومهاراتهم، من خلال التدريب على مواقف مماثلة لما تحدث في الأزمات، ومن خلال تمثيل الأدوار وتوقع أزمات قد تحدث في المجال التعليمي عامة، ومن ثم كيفية التصدي لها حال وقوعها أو وقوع شبيه لها .

خطوات الأسلوب العلمي في التعامل مع الأزمة :-

هناك مجموعة من الخطوات التي تعرف بالأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمة، يمكن توضيحها في الشكل التالي :



شكل رقم (5) خطوات الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمة .

يوضح الشكل أن الأسلوب العلمي في حل المشاكل والأزمات يبدأ بضرورة التعرف على المشكلة وتشخيصها ، وفي علم الأزمات يطلق على ذلك بالاختراق للأزمة لكي يتم التعرف عليها ، ولكي يتم تشخيص الوضع الراهن، وينتقل الأمر بعد ذلك إلى تأسيس قاعدة داخل الأزمة لفهم كافة الظواهر المرتبطة بها . وهنا يمكن الانتقال إلى مقاومة الأزمة (أو ما يطلق عليه توسيع القاعدة) . وبعد النجاح في المقاومة ينتقل الأمر إلى الانتشار والتأثير الإعلامي، ثم إلى فرض الأساليب العلاجية للسيطرة على الموقف الأزموي، وينتقل الأمر أخيراً إلى توجيه الأزمة والاستفادة منها في إنهاء الأزمة ، والتعلم منها .

وفي المجال الإداري التربوي يمكن الاستفادة من هذا المدخل لإحداث التنمية الإدارية وتحسين المقدرة الإدارية للمديرين على اتباع أسلوب جيد لإدارة الأزمات والطوارئ المدرسية، من خلال اتباع الخطوات التالية : (1)

1- اكتشاف إشارات الإنذارات المبكرة لتوقع الأزمة :

في هذا الصدد يجب تدريب القادة التعليميين على التنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر التي قد تحيط بالمؤسسات التعليمية، مع إقرارهم بوجود أزمة حقيقية دون الخوف من الإعلان عنها حال وقوعها ؛ ومن ثم يجب تدريبهم على اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد حال وقوعها .

وليس هناك شك في أن مواجهة الواقع والاعتراف بوجود الأزمة وفق ظروفها يعد أول وأهم خطوة لإدارة تلك الأزمة ؛ ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر حجمها، وهذا يفرض على القادة التربويين والتعليميين تحمل المسئولية والقدرة على تلقي الصدمات، والمهارات في تفسير وتحليل المواقف، والمهارة في تشخيص مسبباتها، والمهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية، والشجاعة في تقبل المخاطر

---

(1) فضلاً راجع :

- أحمد إبراهيم أحمد : **إدارة الأزمة التعليمية ؛ منظور عالمي**، مرجع سابق، ص ص 128 – 140.
- محمد رشاد الحملاوي : **إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية**، مرجع سابق، ص 63 .
- أحمد ماهر : **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص 158.

المحسوبة، والمحاسبة الفورية، وكذا الاستفادة من المعلومات المتاحة، والاستعداد لمواجهة الأزمة؛ والقادة التعليميين ومتخذو القرارات مطالبون بالتنبؤ بما يسمى الإشارات التحذيرية المبكرة، مع البدء بإجراءات وقائية وعلاجية لمنع الأزمات من الحدوث أولا والتفشي والتفاقم ثانيا .

2- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة :

إن تخفيف حدة الأزمة التعليمية ليس عملية عشوائية، تقوم فيها الإدارة التعليمية باتخاذ إجراءات غير مدروسة، **ولكنها مرحلة تتضمن :**

- وصف الواقع التعليمي وتحليله وتفسيره .
- تشخيص واقع القصور في العملية التعليمية.
- تحديد الإمكانات البشرية والمادية المتاحة، التي يمكن توظيفها للتخفيف من وقع الأزمة ومواجهتها
- تدريب القوى البشرية من رجال التعليم والإدارة التعليمية، تدريبا يمكنهم من مواجهة الأزمة بما يتطلبه ذلك من معارف فنية وإدارية ومهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات تتطلبها مرحلة المواجهة .

ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع الاستراتيجيات والخطط بحيث تكون الخطة واقعية وشاملة وليست تجزيئية . **كما يتطلب ذلك إنشاء آلية لمواجهة الأزمة، وهذه الآلية ينبغي أن تكون قادرة على :**

- تحقيق التكامل بين الأنشطة وإجراءات مواجهة الأزمات .
- توفير المرونة في التصرف والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة .

- بناء شبكة من الاتصالات الفعالة مع التمكن من كيفية إدارتها والاستفادة منها .

- وجود قيادة فاعلة تشجع على الإدارة الذاتية والتقويم الذاتي، تساعد على خلق مناخ تربوي تنظيمي يشجع على الابتكار والتجديد والتغيير وزيادة التوقعات من جانب أفراد المؤسسة التعليمية

- التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة، تحسباً لوقوع أي حدث جديد وتحديد الأولويات في ضوء طبيعة الموقف والحدث .

- إتاحة الفرصة لتطبيق اللامركزية في إدارة المؤسسة التعليمية لكي يقوم مدير المؤسسة بدور فعال في عمل برنامج تدريبي لتنمية وعي الطلاب والعاملين وأولياء الأمور في مواجهة الأزمات والكوارث .

- عقد اجتماعات دورية ومستمرة مع أسرة المؤسسة والمستفيدين لمناقشة الأزمات التعليمية الحالية بالمجتمع والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها .

- حث أفراد الإدارة والمعلمين و الاختصاصيين على المشاركة في وضع برنامج تدريبي لتنمية وعي الطلاب مع إتاحة الفرصة للمعلمين والموهوبين في هذا المجال . .

- يقوم المدير بتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد في الإدارة في برنامج التدريب للطلاب مع الإشراف على تنفيذ ذلك البرنامج بمشاركة الوكلاء والمعلمين .

- ضرورة تعميم وعمل سيناريوهات تتضمن الاحتمالات المختلفة ليتدرب عليها المسئولون عن العملية التعليمية قبل وقوع الأزمة .

3- مواجهة الأزمة التعليمية :

وتعد هذه المرحلة بمثابة العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة، ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها على ما يلي :

- أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية، وأن هناك منظومات فرعية له، بينها اعتماد وتأثير وتبادل، واستخدام أساليب بينها اتساق وتناغم، لما بين هذه الأزمات من أساليب مشتركة .
- أن تكون المواجهة قائمة وفقا لبرنامج علمي للأولويات .
- المرونة : وتعني التخطيط والإعداد لمواجهة الموقف في ضوء كافة الاحتمالات والإمكانيات المتاحة .
- الدقة : وتعني التصور الدقيق لموقف الأزمة أو الكارثة واحتمالاتها .
- أن تكون المواجهة قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة .
- أن تكون قائمة على أساس تشاركي بحيث تتضمن العاملين في الميدان الحقيقي للتعليم .
- أن تكون قائمة على إدارة المخرجات، حيث يعد الأداء الكمي والكيفي هو المعيار للحكم على فعالية المؤسسة التعليمية .
- تحديد الواجبات الخاصة والعامة للجهات والأجهزة المختلفة التي يمكنها أن تشارك في الوقاية .

- إنشاء بنك معلومات في مجال مجابهة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة ودقة في نقل المعلومات خاصة في ضوء توفر الأجهزة والأدوات والتقنيات العالية التي تيسر هذا الأمر .

4- استعادة النشاط (التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية) :

إن مواجهة الأزمة والقضاء عليها سيعيد الأمور لما كانت عليه قبل الأزمة وربما أكفأ من ذي قبل، حيث يتم علاج بعض أوجه القصور التي كانت سببا في وقوع الأزمة ؛ غير أن ذلك ليس كافيا ، لأنه قد يحدث في بعض الحالات دون غيرها ؛ ومن ثم كان من الضروري أن تكون هناك مرحلة تالية على جانب من الأهمية هي التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية، بمعنى ضرورة وجود خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع إلى طبيعتها، ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية، **ويتم ذلك من خلال :**

- الاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المؤسسات التعليمية المختلفة .

- الاهتمام بفريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بحيث تكون مهمته التنبؤ بالأزمات والمخاطر التعليمية ، والتخطيط لمواجهتها بأسلوب المبادرة ، وليس بأسلوب رد الفعل بعد وقوع الأزمة .

- الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية وعلى كيفية التعامل مع أجهزة الإعلام والرأي العام ، و مؤسسات المجتمع المدني .

- وضع خطة وطنية شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث وأيضا لمواجهة تحديات القرن الحالي ضمن رؤية مستقبلية واضحة .

5- التعلم (الدروس المستفادة) :

عبر هذه المرحلة يلزم :

- التعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة الأزمات التعليمية ، والاستفادة من خبرات الآخرين بعد الفرز الدقيق، وتعرف كامل الأوضاع التي نبتت فيها ، مع صبغها بالصبغة الوطنية ، والخصوصيات الثقافية .

- التعرف على الأنظمة التربوية الدولية والإطلاع على تجارب وإنجازات الآخرين .

- الخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة التعليمية ، ومحاولة تجنبها في المستقبل، لأن استرجاع واستخلاص الدروس يؤدي إلى التقليل من آثار الأزمات ونتائجها .

- الاهتمام بدراسة جوانب الأزمة ، مع ضرورة وجود هيئة علمية مرجعية تقدم المشورة لوسائل الإعلام والاهتمام بنشر الثقافة العلمية ؛ ووضع خطط عملية والتدريب عليها لمواجهة الأزمات .

- اتخاذ فلسفة المجتمع وتطلعاته وآماله وواقعه ومشكلاته وأزماته التعليمية أساسا للفلسفة التعليمية ، وعلى ضوء فلسفة التعليم يتم وضع السياسات والخطط التعليمية التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمواقف الجديدة .

- الإصلاحات الجزئية لمعالجة أي أزمة تعليمية ليست ذات قيمة، وهي في كثير من الحالات خادعة تعمل كمسكن، تاركة المشكلات والأزمات الحقيقية تتفاقم .

ويمكن الاستفادة من الأزمة في تكوين أنماط سلوكية فعالة في مواجهة الأزمات المستقبلية سواء المشابهة أو غير المشابهة من خلال: [1]

1- عقد لقاءات وندوات وحوارات عن الأزمة وأسبابها والدروس المستفادة منها .

2- التدريب المستمر والدائم للأفراد وفرق العمل على كيفية الانتباه إلى إشارات الإنذار المبكر، وكيفية الوقاية من أي تلفيات حتى لا تستفحل، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية إدارة الأزمات .

3- تشجيع دور النذير الذي ينبه المنظمة إلى إشارات الإنذار المبكرة والتي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة .

4- إطلاق شعارات جديدة وذلك لكي تثير الانتباه إلى قيم الاستعداد، والوقاية والصيانة، والانتباه إلى إشارات الإنذار، والكفاءة والجودة .

5- توثيق الأزمة بإصدار كتيب أو مذكرات عما حدث في الأزمة، لأنها تمثل تاريخ به نقاط غير إيجابية استطاعت المنظمة أن توظفها لصالحها .

---

(1) أحمد ماهر : إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ص 123 - 124

6- مراجعة الأزمة وذلك لمعرفة وتذكر الخطوات التي مرت، والتعرف على الصواب والخطأ (دون إلقاء اللوم) وتذكر أنماط السلوك السلبية لتفاديها .

7- مراجعة الأزمات المتشابهة ومقارنتها بأزمة المنظمات وتحديد درجة التشابه والاختلاف بينهما ، والاستفادة من دروس كل منها في التشابه والاختلاف .

8- اجتماع فرق الأزمات بشكل دوري لتصور أزمة ما ، وللقيام ببروفات نظرية عن كيفية إدارة الأزمة ، ولدراسة الأزمات التي تحدث في المنظمات الأخرى للاستفادة منها والخروج منها بدروس مستفادة .

9- تحفيز التعلم والتدريب وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات دراسة الأزمة ، حتى يمكن تأكيد الاستفادة منها .

10- تعميم التعلم، أي محاولة استخدام المبادئ الإيجابية التي تم التوصل إليها في الأزمة السابقة على الظروف المشابهة في المستقبل . وذلك لتفادي وقوع الأزمات .

11- تطبيق الاستراتيجيات الجديدة للتعامل مع الأزمات، حيث تنقسم إستراتيجيات التعامل مع الأزمات إلى تقليدية وحديثة كما في الجدول التالي :- [1]

(1) أحمد ماهر : إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 101

جدول رقم (4)

مقارنة بين الاستراتيجيات التقليدية والحديثة في التعامل مع الأزمات

إستراتيجيات تقليدية .	إستراتيجيات حديثة
1- الإنكار .	1- فرق العمل .
2- الإخماد .	2- المشاركة الديمقراطية .
3- الكبت .	3- الاحتياطي التعبوي .
4- الكبت.	4- الوفرة الوهمية .
5- التنفيس .	5- تصعيد الأزمة .
6- البخس .	6- تفتيت الأزمة .
7- التفريغ .	7- التفريغ .
8- اللجنة .	8- تحويل المسار .
	9- الاحتواء .
	10- التدمير.

ويجب تدريب القيادات الإدارية على هذه الاستراتيجيات، وضرورة تعديل التشريعات التي تساعد على كيفية مواجهة الأزمات، مع إعادة الهيكلة للمؤسسات التعليمية ، **واستحداث وظائف جديدة ذات مسئوليات محددة تكون قادرة على إدارة الأزمات من خلال ما يلي :**

1- الاستعداد الإيجابي تجاه الأزمة .

2- التدريب على حسن إدارة النزاع .

3- تحسين مهارات الاتصال الفعال .

4- القضاء على ظاهرة الخوف الوظيفي .

5- ترشيد إجراءات سير العمل، والتركيز على جودة وقبول القرارات الإدارية .

6- اختيار القيادات الملائمة سواء عن طريق التعيين الجديد أو التدريب الجيد .

7- التدريب على حسن إدارة الاجتماعات .

8- تنمية المهارات والتركيز على التنمية الفردية .

9- حسن تحديد الاحتياجات التدريبية .

10- تنمية العلاقات الإنسانية .

11- عدم إهمال المؤشرات والإنذارات الخاصة بالأزمات .

12- حسن استخدام الموارد المتاحة (مادية ، وبشرية ، ومعنوية)

13- التوعية اللازمة مع أخذ الاحتياطات الكافية .

14- تنمية المهارات الإدراكية والانفتاح على العالم .

15- المساندة القومية ، وتوحيد المجهودات .

16- الاستفادة من الجانب التنموي للأزمة ، مع الاستفادة من التجارب تحسبا للأحداث المستقبلية على المستوى الشخصي والجماعي .


الفصل الخامس عشر
إدارة الوقت

لقد بدأ الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، نتيجة للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية وانعكاس ذلك كله على المؤسسات والهيئات والمشروعات الخدمية والإنتاجية.[1] حيث اهتم المنظرون في الإدارة والاقتصاد بالوقت بطريقة غير مباشرة ؛ فالاقتصاديون بتحديدهم لعناصر الإنتاج قد ركزوا على الكفاية والإنتاجية، وهو ما يقصد به إنتاج السلعة أو الخدمة بأقصر وقت وأقل تكلفة وجهد ممكن.[2] كما برزت أهمية الوقت بشكل واضح من خلال النظريات الإدارية ؛ حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية بدراسة الحركة والزمن، و نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابا على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته . ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ؛ ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية، فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلا استعانت بالزمن

---

(1) السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، مرجع سابق، ص 134.

(2) سعيد إسماعيل على: "إدارة الوقت في التعليم المصري "، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء54، رابطة التربية الحديثة، القاهرة،1993، ص ص12-13.

في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت . [1]

ويلعب الوقت دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد ؛ إذ اختلفت نظرة الإدارة للوقت، فلم تعد تتعامل مع الوقت باعتباره مورد لا ينضب وليست له تكلفة، بل تبيّنت الإدارة الحديثة أن الوقت هو أغلى الموارد وأعلاها تكلفة ؛ حيث ينضب الوقت ولا يجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة ؛ وأصبحت إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت ؛ كما اختلفت المفاهيم ولم تعد إدارة الوقت تعني جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل تعني استثمار الوقت لإنتاج السلع والخدمات، وتحقيق المنافع والقيم، وبالتالي فإن الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة، تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين . كما تميل الإدارة المعاصرة إلى فكرة العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك . [2]

وعلى الرغم من الأهمية المعقودة على الوقت في العمل عموماً، فإنه يعد أكثر الموارد هدراً أو أقلها استغلالاً من الأفراد العاديين أو المؤسسات، ويرجع ذلك لأسباب، على رأسها عدم الإدراك الكافي لأهمية الوقت، وعدم التقدير الكافي لتكلفة الوقت الضائع .

---

(1) نادر أحمد أبو شيخة : **إدارة الوقت**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان، 1991، ص ص 33 – 34.

(2) علي السلمي : **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق، ص 51.

إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر:

تعرف إدارة الوقت بأنها : " الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاية وفاعلية وحل المشكلات الفنية والتنظيمية المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف ".(1) كما تعني "الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة لأداء الأنشطة والأعمال بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ".(2) وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها، والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال .

ويعزى الباحثون الاهتمام بإدارة الوقت إلى :(3)

1- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها .

2- ارتفاع معدلات التغير السنوية، حيث تظهر المشكلات في العمل حينما يكون معدل التغير أكبر من طاقات الفرد على استيعابه .

3- النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات وازدياد تأثيرها على الأفراد مما يدفع إلى محاولة السيطرة على حاجاتهم وعلى أوقاتهم .

---

(1) آمال عبد الفتاح محمد شعيشع : **استخدام إدارة الوقت في تطوير عمل مديري المدارس الإعدادية** ،مرجع سابق، ص 63

(2) محمد حسنين العجمي : **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 171 .

(3) حصة القصيمي ونوال الرويشد : **إدارة الوقت**، إدارة البحوث التربوية، وزارة التربية، الكويت، 2000، ص 17

ولقد ساعد على تعاظم أهمية الوقت تلك التطورات المتلاحقة في عالم الاتصال والمواصلات وتطور التقنيات الاتصالية التي أدت في كثير من الأحيان إلى اختصار الوقت اللازم للاتصال الإداري أو لكتابة تقرير أو لمتابعة الأداء أو لحفظ الملفات وتداول البيانات . فقد أدت التقنيات الاتصالية الحديثة إلى اختصار الاتصال الإداري الذي كان يتم – بالطرق التقليدية – كالخطابات والمكاتبات الإدارية – في ساعات إلى إنجازه في دقائق معدودة .[1] فالمدير الآن بوسعه إرسال رسالة بالفاكس إلى الرئيس الأعلى الذي يتسلمها على الفور بعد وقت من إرسالها بثوان معدودات . والرسالة الإدارية التي كانت تحتاج إلى مندوب لتوصيلها إلى جهة أخرى أصبح في الإمكان توصيلها هاتفياً أو بالفاكس في دقائق . والآلات الكاتبة الحديثة، أو طابعات الحاسوب أصبح بالإمكان استخدامها في النسخ والطباعة على نطاق واسع لتختصر كثيراً من الوقت الذي كانت تتطلبه الكتابة اليدوية أو النسخ على الآلات الكاتبة التقليدية . وأمكن الآن توفير قواعد بيانات لتخزين وحفظ معظم البيانات الخاصة بالمؤسسة أو الهيئة كبديل أدق وأسرع للملفات التقليدية حيث يمكن تخزين وحفظ أكبر قدر من البيانات على قرص ليزر أو ديسك واستدعاء هذه البيانات لأي غاية في أي لحظة وبأسرع وقت . وتوفر الأجندات الإلكترونية المبرمجة التي يستخدمها الإداري لبرمجة وقته على مدى اليوم أو الأسبوع أو الشهر . معنى ذلك أن التطورات العلمية والتكنولوجية في عالم الاتصال قد أتاحت كثيراً من

---

(1) السيد سلامة الخميسي: **قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية**،مرجع سابق،ص 134

سبل وأدوات توفير الوقت وتنظيمه إدراكاً لأهمية الوقت في الإدارة المعاصرة .

وإذا كانت أهمية الوقت تبدو هكذا، فإن مهارة في إدارة الوقت وحسن استثماره تصبح مطلباً مهماً في الإدارة الحديثة . فالمدير الفعال هو المدير الأقدر على قيادة العمل وتسييره في المنظمة بما يسمح بإنجاز كمية عمل أكبر وأكثر فاعلية في وقت أقل، وهو الأقدر على تقليل نسبة الوقت الضائع إلى أدنى مستوى .(1)

وباعتبار الوقت المحرك الأساسي للنشاط فقد تم تطوير تقنيات واستحداث أنماط وتهيئة الأفراد للتوافق مع الفرص التي يتيحها الوقت للإدارة، **ومن ذلك الأمثلة التالية :-** (2)

1- اتباع نظم العمل على مدار الساعة في كثير من مراكز تقديم الخدمات.

2- اتباع نظم العمل المتزامن حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة .

3- تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب السيناريوهات التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً .

---

(1) المرجع السابق، ص ص 131- 132.

(2) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 52.

4- تطوير نظم آليات تخطيط موارد المشروع التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنياً مع كل تطور في أي منها .

5- تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية ، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له .

الوقت في العمليات الإدارية :

ترتبط عملية إدارة الوقت بجميع العمليات الإدارية في أي عمل منظمي،ففي مجال التخطيط، يرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت، حيث إنه من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة ، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، ولابد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن، وخالية من أي تعارض أو تناقض، وتكون مرنة، مع تحديد الأولويات، في ضوء دراسة الإمكانيات المتاحة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرنة بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى البعيد أو القريب . (1)

(1) سهيل فهد سلامة : **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، سلسلة البحوث الإدارية، 320، عمان، 1988، ص 79 .

وفي مجال التنظيم : يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحٍ منها : تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية .(1) وحسن تطبيق المبادئ الفرعية للتنظيم يساعد كثيراً في إدارة الوقت ؛ ومن أهم هذه المبادئ : مبادئ التفويض، تقسيم النشاط أو العمل، التحكم في المعوقات . ومبدأ الإدارة بالاستثناء، لأن ذلك يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه .(2)

كما أنه عبر إدارة الوقت يقوم المدير بتنظيم وقته من أجل التخلص أو تقليص الأعمال الروتينية التي تستنزف كثيراً من الوقت، حيث يقدر الوقت الذي تستنزفه الأعمال الروتينية بين 30 ٪ إلى 65 ٪ من الوقت المتاح أمام المديرين .(3)

وفي مجال اتخاذ القرار يختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرار تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية، فهناك القرارات الإستراتيجية، والقرارات التكتيكية، والقرارات التنفيذية. كما يختلف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لاختلاف درجة المشاركة في القرار، حيث تقسم

---

(1) سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، مرجع سابق: ص ص 82-84.

(2) نعمات محمد الدمرداش : إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)، مرجع سابق، ص ص 57 - 58 .

(3) السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية،مرجع سابق،ص 137

القرارات إلى نوعين رئيسين هما القرارات الفردية والقرارات الجماعية، فالقرارات الفردية قد لا تأخذ وقتا لكن نتائجها أكثر خطورة، في حين أن القرارات الجماعية قد تأخذ وقتاً لكنها تكون أكثر تحقيقاً للهدف المطلوب.(1) كما يختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرار تبعاً لنمط الإدارة المدرسة المتبع، ففي القيادة الفردية يقل الوقت الذي يتخذ القرار فيه لعدم وجود مشاركة من المرءوسين، أما النمط الديمقراطي، فيطول فيه الوقت المحدد لاتخاذ القرارات لما تتطلبه المشاركة بين الرئيس والمرءوسين من تبادل وجهات النظر .(2)

وفي مجال التوجيه والرقابة : يشكل التوجيه جزءا كبيراً من وقت الإداري، حيث يتم من خلاله إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها ، وللاستفادة القصوى من الوقت يجب توفر مجموعة قواعد ثابتة لزيادة فاعلية الاتصالات واستغلال الوقت اللازم لها بشكل فعال ومنها : الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفوية ما أمكن ذلك، وتنظيم دخول أو خروج المعلومات من مكتب الإداري، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص للإداري.(3)

---

(1) سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص ص 86 -87.

(2) السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية،مرجع سابق، ص139.

(3) سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص ص 89 -90

وفي مجال الإشراف يجب أن يتم تنظيم وقت المدير من خلال وضع خطط وجداول زمنية : فالمدير الذي يقوم بعملية إشراف ومتابعة يجب أن يحددها في أجندته الخاصة وفقاً لجدول زمني، حتى يكون قادراً على استخدام الوقت بشكل فعال، واستغلاله جيداً دون إهدار .

والعوامل التي تؤدي إلى إهدار الوقت بشكل عام تتركز في : سوء التنظيم الداخلي للإدارة، وتداخل الاختصاصات، وغياب توصيف وظائف العاملين، وعدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، وعدم سرعة البت في الأمور وكثرة تأجيلها . [1]

أهم مضيعات الوقت في العمل الإداري التربوي :

تتنوع مضيعات الوقت لدى الإداري في المؤسسات التعليمية، ومنها ما يلي : [2]

1- زيادة المكالمات الهاتفية .

2- استقبال الزوار غير المتوقعين .

3- الاجتماعات المجدولة .

4- الاجتماعات الطارئة .

5- انتظار الآخرين .

6- عدم وضوح الاتصالات .

7- عدم وضوح الإرشادات .

---

(1) حصة القصيمي ونوال الرويشد : إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ص 25، 26

(2) السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية،مرجع سابق،ص 140

8- نقض الانضباط الذاتي .

10- المهام المتكررة .

11- مهارات السكرتارية والخدمات المعاونة .

12- التردد والتأجيل .

13- الإجهاد .

14- افتقار التنظيم الشخصي .

15- التنقل .

التنمية الإدارية عبر مدخل إدارة الوقت :

تبدو أهمية إدارة الوقت في الإدارة التعليمية في أنها أحد السبل الرئيسة لتنمية الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ويتطلب هذا الأمر أن تعنى المؤسسة التعليمية بالأنشطة التي من شأنها أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، وأن تعنى بتوجيه مختلف العناصر البشرية في المؤسسة (معلمين وعاملين) لحسن إدارة وقتهم واستثماره لصالح تحقيق هذه الأهداف . و أي مؤسسة تعليمية يجب أن يكون لها خطة زمنية لإنجاز الأعمال الإدارية والفنية والتعليمية، وهذه الأعمال على اختلاف طبيعتها تتطلب كفاية في إدارة وقتها المتاح وحسن استثماره، والمدير أو رئيس العمل هو المسئول عن إدارة وتسيير هذه الأعمال جميعها، بما يضمن أفضل استثمار للوقت، وتقليل الوقت المهدر أو الضائع إلى أقل حد ممكن . (1)

---

(1) السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، مرجع سابق،ص 133

وإذا كان من الملاحظ على مستوى العمل الميداني أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في أهمية الوقت بين المديرين . و أن هناك عوامل متعددة تتحكم في كيفية استخدام المدير لوقته منها : حجم المنظمة، وطبيعة عملها، وأسلوب المدير في التعامل مع موظفيه، شخصية المديرين، وأنماط سلوكهم الإداري . في الوقت الذي تكون فيه أي مؤسسة تعليمية ملزمة بخطة زمنية لإنجاز الأعمال الإدارية والفنية والتعليمية، بما يتطلب معه ضرورة توافر الكفاية اللازمة في إدارة الوقت المتاح وحسن استثماره، خاصة و أن المدير أو رئيس العمل هو المسئول عن إدارة وتسيير هذه الأعمال جميعها . [1] من أجل ذلك يجب تنمية الإدارة بالمؤسسات التعليمية لحسن استغلال الوقت وإدارته بنجاح من خلال برامج التنمية الإدارية عبر مداخلها المختلفة، مع توظيف كافة الإمكانات المتاحة والتي أفرزتها الثورة العلمية والتكنولوجية، ومن خلال الاهتمام بجميع الجوانب السلوكية والتنظيمية والتشريعية وغيرها من الجوانب التي تغطي عملية التنمية الإدارية المتكاملة .

إن الإدارة الفعالة التي تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، تفرض على المدير تحسين إدارته للوقت، باتباع ما يلي : [2]

1- الالتزام : وهو الحرص على إنجاز المهام في وقتها والتخلص من عادة التأجيل التي يتسم به العديد من العاملين ويعتبر أحد معوقات إدارة الوقت، فالإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي

(1) المرجع السابق، ص 133.
(2) Jack Ferner ,Successful Time Management , N . Y. , John Wiley and Sons , 1980 , P. 12

ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليماً .

2- التحليل : وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها .

3- التخطيط : فالإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن إنفاق الوقت القصير في التخطيط يوفر الوقت الكثير عند التنفيذ .

4- المتابعة وإعادة التحليل : فالمتابعة تتيح التعرف على مدى تحقيق النتائج وما تفرزه من تغذية راجعة تساعد فيما بعد في تصحيح المسار وتعديل الخطة .

وتتفق الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن العملية الإدارية تتكون من مجموعة من المهام : وفيما يلي سيتم بيان كيف يمكن عبر مدخل إدارة الوقت تنمية الإدارة التعليمية من خلال هذه العمليات، وما يتعلق بكل مهمة من المهام الإدارية السابقة ؛ وكيف يمكن لمدير المدرسة أن يحسن استثمار وقته وإدارته في كل مهمة وكيف يتجنب مضيعات الوقت، ويقلل من الوقت المهدر .

المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

يعني التخطيط الترجمة العلمية للأهداف وما ينبغي أن ينفذ من برامج، فالتخطيط هو اختيار واع وعلمي من بين البدائل المتاحة . ويتضمن التخطيط بصفة عامة ما يلي : [1]

---

(1) السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، مرجع سابق، ص 136

- توضيح الأهداف والأولويات وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف .
- تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج .
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً .

ولتطبيق إدارة الوقت بشكل فعال يجب أن يضع المدير أو القائد التربوي خطة متكاملة ومتجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن، بحيث يعرف المدير الاتجاه أو الطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد، **ويتم ذلك من خلال تصنيف الخطة زمنياً إلى:**

- أهداف يومية .
- أهداف أسبوعية .
- أهداف شهرية .
- أهداف فصلية .
- أهداف سنوية .

مع عدم إغفال مبدأ المرونة ؛ الذي يتعلق بالقدرة على التكيف مع الظروف المستجدة والمفاضلة بين الأولويات في حالة الضرورة .

المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

التنظيم في عمل الإدارة التعليمية يعني تقسيم أوجه النشاط التربوي والتعليمي اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وخططها وتجميع مكونات كل نشاط في قسم أو إدارة أو تخصص مناسب بين النظار والوكلاء والمعلمين الأوائل والمعلمين والأخصائيين والإداريين،

فهناك النشاط التدريسي، والنشاط الإشرافي، والأنشطة التربوية، والمتابعة، والريادة، و أعمال السكرتارية .. الخ، فتنظيم العمل بالمدرسة يتطلب تكليف كل فرد من هؤلاء أو كل مجموعة منهم بمهام محددة ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تخول لهم القيام بهذه المسئوليات مع وجود قدر من التنسيق بين هؤلاء الأفراد أو هذه المجموعات . فالمدير مثلاً يفوض بعضاً من سلطاته لمساعديه لتوفير وقته لأعمال أخرى، ولكنه من حين لآخر يتابع أداء الناظر فيما فوض إليه ويحدد وقتاً معيناً للإنجاز، فذلك يوفر الوقت وينجز الأعمال ويساعد في تنمية قدرات مساعدي المدير وغيره ممن تفوض إليهم السلطات . وفي تقسيم النشاط، تتحدد المهام وتحدد البرامج الزمنية للإنجاز، ويتم التنسيق بين مجموعات العمل (شئون الطلاب، شئون العاملين، النشاط التربوي) بما يوفر الوقت ويعظم الأداء . وفي التحكم في المعوقات تعمل الإدارة الجيدة للوقت على التخلص من المعوقات، وفي هذه الحالة توفر الوقت الضائع، وينطلق العمل بعيداً عن عوامل الإعاقة .

المبادئ المتعلقة بالإشراف والمتابعة :

الإشراف يعني: تزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة؛ وتشمل هذه العملية : [1]

- التوجيه المرحلي لسياسات المؤسسة التعليمية وإجراءات تنفيذها .
- التوجيه المستمر لأفراد المؤسسة التعليمية .

---

(1) السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية،مرجع سابق، ص138

- القضاء على الصعوبات وحل المشاكل .

- التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ السياسات التعليمية .

مبادئ متعلقة باتخاذ القرار :

تعتمد عملية اتخاذ القرار على مهارة ذهنية وقدرة إبداعية يفترض توفرها في المدير ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها واتخاذ قرارات بشأنها . و تتجه الإدارة المعاصرة إلى إتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرار لتوفير الوقت حيث كانت الأساليب التقليدية (كالتجرية والخطأ وأسلوب الخبرة) لا توصل بالضرورة إلى قرارات صائبة . ويختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرار تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية، فهناك القرارات الإستراتيجية، والقرارات التكتيكية، والقرارات التنفيذية، ومعظم القرارات التي يتخذها المدير هي من النوع التقليدي، وتكون مقتصرة على فئة معينة من العاملين أو التلاميذ، وهذه القرارات غالباً ما تكون معنية بمواجهة المشكلات والمهام اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية في العمل المدرسي، وغالباً ما يتكرر من حين لآخر . أما القرارات التكتيكية فغالباً ما تكون وقائية أو علاجية، أي لمعالجة مشكلات طارئة أو غير متكررة، أو الوقاية من مشكلات أو أزمات محتملة . (1)

استراتيجيات إدارة الوقت من أجل تنمية الإدارة التعليمية :

اتفقت معظم الأدبيات الحديثة في إدارة الوقت على إستراتيجية لإدارة الوقت تتضمن العناصر التالية :(2)

---

(1) السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، مرجع سابق، ص 139

(2) نفس المرجع السابق، ص 141

1- تحديد الأهداف .

2- ترتيب المهام وإنجازها حسب أولويتها .

3- تجنب تأجيل الأعمال .

4- تقسيم الوقت .

5- التفويض .

6- التخطيط اليومي .

والمهام والمسئوليات الإدارية والفنية الموكلة للمدير لا يمكن إنجازها إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال . **ومن أجل تنمية الإدارة وتحقيق أهدافها فعليه :**

- أن يدرك مفهوم إدارة الوقت .
- أن يتعرف مضمون إدارة الوقت ومدى فاعليته .
- أن يكتسب معنى الاستعمال الفعال لوقت الإدارة .
- أن يكتسب مهارة إدارة الوقت .
- أن يوظف هذه المهارة لتأدية الأعمال الإدارية والإشرافية المرتبطة بوظيفته من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم في عمله الإداري أو الإشرافي.
- أن يسهم إسهاماً فعالاً في تطوير هذه المهارة لدى المعلمين والعاملين .
- أن يضع خطة عمل قابلة للتطبيق لتنظيم وقته وحسن إدارته .

ولإدارة الوقت بشكل جيد بما يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية يجب الوقوف على مجموعة من الحقائق، من أهمها :

- أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في أهمية الوقت بين المديرين .
- أن هناك عوامل متعددة تتحكم في كيفية استخدام المدير لوقته منها : حجم المنظمة، وطبيعة عملها، وأسلوب المدير في التعامل مع موظفيه، شخصية المديرين، وأنماط سلوكهم الإداري.

لذا يلزم تدريب المديرين على كيفية الاستفادة من الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل، وهناك أساليب عديدة يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل، منها ما يلي :

أولا : استخدام مدخل الإدارة بالتفويض :

تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير العاملين، وتحسين إنتاجيتهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال تركيز القائد الإداري على النشاطات المهمة والرئيسة ؛ وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للآخرين أو المرؤوسين القيام بها بفاعلية مرتفعة ؛ والتفويض الذي يعني انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات، يصدر من جهة أعلى إلى أخرى أدنى منها في الهيكل التنظيمي يعد من الممارسات الإدارية الصحيحة، ليس فقط من أجل حل مشكلات المدير وحسن استغلاله لوقته، وإنما أيضا من أجل تنمية قدرات الصفوف التالية للإدارة وتأهيلها . لذا من الضروري تذليل كافة المعوقات الفنية أو التنظيمية أو البيئية التي تحول دون نجاح تفويض السلطات .[1]

ويمكن تطوير مهارات القائد الإداري في التفويض من خلال تحديد النشاطات التي يراد تفويضها، والتخطيط العلمي لعملية التفويض، ومتابعة المفوض لأداء المفوض إليه بصفة مستمرة لضمان

---

(1) عابدين محمد شريف : **مرجع سابق**، ص 210

الإنجازات المنشودة في الوقت المحدد لها . **ولنجاح عملية التفويض وتحقيق أهدافها الأساسية يفترض توفر ثلاثة مقومات أساسية هي :**

1- منح السلطات والمسؤولية الكاملة من المفوض للمفوض إليه، وذلك لإنجاز ما حدده قرار التفويض.

2- وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة المفوض بها .

3- إتاحة الفرصة للمفوض إليه لاتخاذ ما يراه مناسبا بشأنها .

ونظرا لأهمية التفويض في استغلال وتوفير وقت الإداري، فإنه سيتم عرض أهم المعوقات التي تحد من نجاح وفعالية التفويض، ومن ثم تقديم أهم المقترحات العملية لتطوير عملية التفويض .

معوقات نجاح التفويض :

يمكن تحديد أهم معوقات نجاح عملية التفويض في النقاط التالية :[1]

أ- معوقات لدى المفوض، ومن أهمها :

- رغبة المفوض في إنجاز العمل بنفسه دون مساعدة .
- رغبة المفوض في الحصول على كافة تفاصيل العمل .
- عدم رغبة المفوض في تطوير إمكانيات المرؤوسين .
- عدم الإلمام بأصول التفويض .

(1) سهيل فهد سلامة : **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، مرجع سابق، ص ص 158 – 160

ب- **معوقات لدى المفوض إليه، ومنها :**

- عدم توفير الخبرة والكفاءة المناسبة لدى المفوض إليه .
- رغبة المفوض إليه في التهرب من المسئولية .
- عدم قدرة المفوض إليه تنظيم الأعمال المُفوّض فيها نتيجة لزيادة ضغط العمل .
- الاتكال والاعتماد بشكل كبير على الرئيس .

ج- معوقات بيئية أخرى : وتتمثل هذه المعوقات في الظروف المحيطة بعملية التفويض، وخاصة الأمور الطارئة أو المفاجئة، وعدم توفير أعداد كافية من الموظفين، وعدم توفير الوقت الكافي لإتمام عملية التفويض .

تطوير مهارة التفويض :

يمكن تطوير مهارة التفويض من خلال اتباع ما يلي :

أ- تحليل الأعمال التي يقوم بها الإداري والتعرف على الأهداف والنتائج التي يتوقع تحقيقها ومن ثم يحدد الأعمال التي يمكن أن يفوضها لمساعديه .

ب- تحديد النشاطات المراد تفويضها ويمكن تحديد هذه النشاطات من خلال المراجعة المستمرة للقرارات التي اتخذها الإداري بحيث تتناسب مع ظروف ووقت المرؤوسين .

ج- التخطيط لعملية التفويض، ويتم ذلك من خلال مراجعة الإداري لحيثيات القرارات وحدود السلطة المتاحة ومعايير الأداء التي على أساسها يمكن قياس نتائج المرؤوسين . كما أنه يمكن أن تساعد

في وضع نظام رقابي فعال يضمن متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه، وتقديم كافة الإرشادات والمساعدات الممكنة أثناء عملية التفويض .

د- اختيار الشخص المناسب ممن تتناسب قدراته ومهاراته مع طبيعة النشاط المفوض له .

هـ- التفويض الفعال، من خلال كتابة التفويض بشكل واضح ومحدد للمفوض إليه، وتوضيح حدود السلطة التي يمكن للمفوض إليه التصرف في حدودها .

و- المتابعة المستمرة بحيث يحقق له تغذية عكسية مستمرة تسمح له بمعالجة الاختلافات الجوهرية بصورة سريعة، علاوة على ملاحظته لتطور وتنمية قدرات المفوض إليه .

ثانيا: تنمية الإدارة الذاتية :

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام . (1)

وتشتمل الإدارة الذاتية على مقومات عديدة، قد يكون من أهمها : توفر بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد وبعض المعارف والمهارات والمعلومات الأولية كمهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات

---

(1) سهيل فهد سلامة : **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، مرجع سابق، ص 163

والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين .

وتبدو أهمية الإدارة الذاتية كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيز الإدارة الذاتية على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، وتتيح الإدارة الذاتية الفعالة إمكانية تطوير وتنمية قدرات ومهارات الإداري من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية، كالتقييم الذاتي أو التطوير الذاتي أو الاستفادة من تجارب الآخرين .

وما يميز الإدارة الذاتية وفائدتها الكبيرة لإدارة الوقت هو استمرارية وشمولية هذا المفهوم، فالإدارة الذاتية تماما كإدارة الوقت، من حيث عدم اقتصارها على شخص دون آخر، أو على نشاط دون آخر، أو على زمن دون آخر، فالإداري الفعال هو الذي يحاول التعرف على الإمكانيات والمواهب المتاحة لديه ويقيمها ويعمل على تطويرها لتساعده في رفع مستوى إنتاجيته وتحسين مستوى علاقاته وسلوكياته وزيادة مرونته في التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة .[1]

ثالثاً : تفعيل أسلوب الإدارة التشاركية :

يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة ، ويتم من خلال تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة

---

(1) المرجع السابق، ص 164

بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسئولية، وكذلك اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

ويستند هذا الأسلوب إلى اعتبار الأفراد مشاركين في المنظمة التي يعملون فيها، وأنهم قادرون متى توافر لديهم قدر كاف من الوعي التدريب أن يشتركوا في إدارة هذه المنظمة، ويتراوح مفهوم المشاركة من تحديد الأهداف إلى تحديد البدائل الملائمة لتحقيق الأهداف أو تقرير بعض السياسات من ابتعاث وتدريب وترقيات، وترتكز الإدارة التشاركية على فكرة رئيسة ترى أن اشتراك الأفراد في تقرير أمور العمل والأمور التي تهمهم يحقق لديهم الشعور بالمسئولية، ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام والإلتزام بإنجاز الأهداف المحددة ومحاولة تحقيق النتائج التي تم الاتفاق عليها بحماس . [1]

والإدارة بالمشاركة هي فلسفة أساسية يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر، وتحدد كل مؤسسة أغراضها وأهدافها عن طريق مشاركة العاملين فيها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف من خلال معرفة واضحة للطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة معينة، فالمشاركة الفعلية على المستوى المجتمعي هي أداة من أدوات شعور الفرد بقيمته في الجماعة، وقناة رئيسة من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسئولية . [2] و المقصود بالإدارة التشاركية التعاونية لمناخ النظام تلك الإدارة التي تقوم على إسهام أعضاء النظام تشاركياً وليس حسب النمط الهرمي المفروض عليهم، وهنا

---

(1) عابدين محمد شريف : **مرجع سابق**، ص 210

(2) جمال أبو الوفا، و سلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية** ، مرجع سابق، ص 182 .

يكون التأكيد على أن الإدارة لمناخ الجماعة يمتلكها جميع أفراد النظام ولا تقتصر الملكية على القائد فقط، فالتعريف يؤكد على عمل الفريق وعلى تدريب مجموعة النظام بكامل أعضائها وفي ظروف العمل.(1)

وتعتبر القيادة التشاركية من أهم وظائف الإشراف التربوي، وتتمثل في إسهام مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ومستوى التعليم والتعلم وتنمية هيئة التدريس، هذا بجانب دوره القيادي في زيادة مشاركة ونجاح التلاميذ في الدراسة مع إتاحة الفرص أمام المتعلمين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار التربوي، وتطوير المجتمعات المدرسية بصورة ديمقراطية، وهو أمر ضروري لإحداث التغيير والتنمية التربوية .(2)

وتوسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف، طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر، ويزيد من كفاءته ونضجه .(3)

---

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل : **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، مرجع سابق، ص 371.

(2) إبراهيم عباس الزهيري : أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، **مجلة كلية التربية بدمياط**، العدد 39، يناير 2002، ص 87.

(3) جمال أبو الوفا، و سلامة عبد العظيم : **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، مرجع سابق، ص 182 .

وهناك ثلاثة أركان مهمة في الموقف لتحقيق الإدارة بالمشاركة هي : [1]

1- المشاركة تقتضي التفاعل العقلي والانفعالي، ولا تقتصر على وجود النشاطات العقلية أو البدنية وحدها.

2- دفع مشاركة العاملين إلى المساهمة في المواقف بتهيئة الفرص لاستخدام قدراتهم في الابتكار والمبادأة للوصول إلى أهداف المؤسسة .

3- تشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسئولية، إذ يشعرون بأنهم يتفاعلون مع الموقف، وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار، فيهمهم نجاحه .

ووسائل المشاركة تعتمد على الظروف والمتغيرات المختلفة في المجتمع، وتتمثل هذه الوسائل في : المشاركة عن طريق إبداء الرأي والمعلومات، والمشاركة عن طريق التفاوض، والمشاركة عن طريق التمثيل في مجلس الإدارة، ولهذا الأسلوب ميزة استقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين وتنمية قدرات العاملين على إبداء الرأي وروح التعامل مع الإدارة للصالح المشترك . [2]

ولأسلوب المشاركة مزايا عديدة أهمها : [3]

1- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يتيح للمسئولين عن المدرسة الفرصة للتعرف على مشكلات المرؤوسين .

---

(1) المرجع السابق: ص 182 .

(2) نفس المرجع السابق: ص 183 .

(3) نفس المرجع السابق: ص 184 .

2- تنمية شعور العاملين بالمدرسة بالمسئولية وتجعلهم أكثر نضجا في العمل ونجاحه .

3- قبول العاملين بالمدرسة للتغيير عند إدخال التحسينات على نظم العمل في إطار مصلحة المرؤوسين والمدرسة .

4- إيجاد المناخ التنظيمي الصالح والملائم .

5- مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب .

6- تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية طيبة .

7- تسهل من عملية الإشراف على العاملين بالمدرسة ، وتقلل الحاجة إلى توقيع الجزاءات ؛ إذ إن العاملين الذين يشتركون في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم أكثر شعوراً بالمسئولية وتحمساً لتنفيذها .

وأسلوب الإدارة التشاركية يساعد على تحقيق جودة تعليمية شاملة ؛ وذلك عبر إتاحة مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة ، **ويهتم بالعديد من الأمور أهمها :**

- القيادة الإدارية الديمقراطية .
- التشجيع ورفع الروح المعنوية .
- العمل الجماعي وتنمية روح العمل في فريق . (1)

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص427 .

كما أن إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي له دور مهم في عملية تجويد التعليم، فالتشاركية مبدأ مهم لأنها ترتبط بالمناخ التنظيمي وتساعد على تحقيق هدف نظام إدارة الجودة الشاملة، بل إنه قبل ذلك يتفق مع التعريف المحدد لها .

والمدير الذي يهتم بمشاركة العاملين والطلاب في إدارة مدرستهم يساعد على تحقيق نتائج أفضل وجعل العاملين والطلاب في سعادة وهو يساهم بشكل فعال في تربيتهم وتدريبهم على تحمل مسئولياتهم، والحصول على حقوقهم كمواطنين . كما أن مدير المدرسة من هذا النوع يتيح الفرص للآخرين لمناقشة السياسات التعليمية وتنفيذها . (1) فضلا عن إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي له دور مهم في عملية تجويد التعليم .

وحيث إن الإدارة المعاصرة تسعى إلى تفعيل هذه المشاركة، لذا يجب إتاحة المناخ التنظيمي الذي يساعد على تفعيل هذه المبادئ، ومراجعة التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل الإداري التربوي، مع إعادة هيكلة التنظيمية لهذه الإدارة، وهذا ما يتسع إليه مفهوم التنمية الإدارية الشاملة للمؤسسة التعليمية.

وهناك بعض الأساليب العلمية الحديثة التي أثبتت التجارب نتائجها الإيجابية على المستوى العملي لتنظيم وإدارة الوقت وعن طريقها يمكن تنمية الإدارة التعليمية، **ومن هذه الأساليب :** (2)

---

(1) محمد جودة التهامي : تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، **مرجع سابق**، ص 35.

(2) سهيل فهد سلامة : **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، مرجع سابق، ص ص 63 – 75.

أولا : طريقة التقويم :

وتسير هذه الطريقة في خطوات على النحو التالي :

1- يضع الإداري المواعيد والالتزامات المحددة مسبقا على التقويم المعد لهذا الغرض، بحيث تمثل هذه المواعيد أو النشاطات التزاما لا يستطيع معه أن يقضي الوقت المحدد له في غرض آخر .

2- وضع أهداف شهرية ومحددة تنجز في مواعيد واضحة ومعينة طبقا للجدول الزمني المحدد حسب أولوية الأهداف وأهميتها .

3- تُقيم النتائج شهريا للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الفترة الزمنية المحددة لها .

4- يمكن لتطبيق هذه الطريقة بمرونة كافية أن يقسم النشاطات إلى نشاطات ثابتة لا يمكن تغيير مواعيدها على الإطلاق و إلى نشاطات أخرى تكون قابلة للتغيير الكلي أو التغيير الجزئي، وذلك حسب الظروف والمستجدات التي تطرأ على العمل .

ثانيا : طريقة دراسة الأنظمة :

تتمثل هذه الطريقة في تقسيم العمل الموجود في المنظمة إلى أنظمة معينة بحيث يتكون كل نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، ومن ثم تحلل هذه الأنظمة بشكل عملي وتفصيلي، ويتم متابعة هذه النشاطات بشكل دقيق لمعرفة النشاطات التي يتم حذفها أو تعديلها أو تبسيطها لتقليل الوقت . **وتسير هذه الطريقة عبر عدة خطوات هي :**

أ- تسجيل وتحليل الوضع الحالي للنظام (مدخلات – عمليات – مخرجات).

ب- رسم تخطيطي لكيفية انتقال العمليات من البداية حتى النهاية .

ج- تحليل وتقييم التتابع الحالي للنشاطات بهدف تحسينها وتطويرها وتوفير الوقت الخاص اللازم لإنجازها .

ثالثا : طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات والأوقات المحددة لها في قائمة معينة، تسمى قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية، ويحدد في هذه القائمة نوعية النشاط الذي سيقوم به الإداري، وأهدافه والوقت الذي يستغرقه وعدد الأفراد الذين سيتعاملون معه، ويستطيع الإداري من خلال الإطلاع على هذه القائمة التعرف على كيفية انقضاء يوم عمل كامل أو أسبوع عمل كامل، وبعدها يمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف على النشاطات التي استغرقت منه وقتا أطول مما يجب، أو النشاطات التي لم تكن محددة مسبقا واستنفدت منه وقتاً كبيراً، والتعرف على النشاطات التي قام بها. وبعد عملية التحليل السريع يستطيع الإداري أن يخرج بموقف جديد بشأن النشاطات التي يجب معالجتها لتوفير وتنظيم إدارة الوقت، ويقوم الإداري بعد ذلك بتنفيذ الاقتراحات والتعديلات على القائمة الجديدة للنشاطات، و يتابع نتائجها خلال الأسابيع التالية للتأكد من صلاحيتها، أو من وجود ضرورة لتعديلها مرة أخرى، وهكذا تستمر العملية حتى يتأكد الإداري أن بإمكانه أن يستغل وقته بشكل فعال ويحقق أهدافه وينجز أعماله في الوقت المحدد لذلك.

رابعا : طريقة نظم التذكير :

تشتمل هذه الطريقة على عدد من النظم الفعالة التي تساعد الإداري في تذكر التزاماته ومواعيده، ليقوم بإنجازها في وقتها المحدد ، **ومن هذه الأنظمة:**

أ - نظام المذكرة الجيبية : حيث يسجل في هذا النظام الملاحظات والمهام والنشاطات والمواعيد التي سيقوم بها الإداري أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي، وتتميز هذه المذكرة الجيبية بصغر الحجم، بحيث يمكن للإداري الاحتفاظ بها في كل الأوقات وفي كل الأماكن . .

ب- نظام اللوح الرقابي : ويعمل هذا النظام بكتابة أو تسجيل النشاطات الأسبوعية أو الشهرية على لوح خشبي أو غير خشبي ، ويستطيع الإداري من خلال نظرة إلى هذا اللوح أن يحدد أهمية النشاطات والفترة الزمنية المتبقية لإنجازها ، علاوة على قياس نسبة الإنجاز الفعلي ومقارنتها بالفترة المخطط لإنجازها فيها مسبقا .

ج- نظام العلامات الملونة : ويستخدم هذا النظام للتمييز بألوان مختلفة بين النشاطات غير المهمة والمهمة والمهمة جداً ، وبناء على ذلك يتم تحديد أولويات هذه النشاطات .

وإذا كانت عملية إدارة الوقت عملية مستمرة متصلة، فإنه يجب تدريب القيادات الإدارية على العمليات الفرعية التالية : (1)

1- التعرف على كيفية قضاء الوقت واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة .

---

(1) Jack Ferner; **Successful Time Management** , op.,cit., pp.12-13

2- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت .

3- التقييم الذاتي ؛ وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.

4- تحديد الأهداف والأولويات .

5- إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف .

6- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد .

7- تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت .

8- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير .

خاتمـــــة

في هـذا الفصـل تم اسـتعراض مجموعـة مـن الاتجاهـات الإداريـة الحديثة، باعتبارها مداخل حديثة للتنمية الإدارية للمؤسسـات التعليميـة، وهـي مـدخل إدارة الجـودة الشـاملة، والإدارة بالأهـداف، مـدخل إعـادة البنـاء(الهندسـة الإداريـة)، وإدارة الأزمـات، و إدارة الوقـت، مـع بيـان كيف يمكن الاستفادة من تلك الاتجاهات في مجال الإدارة التعليمية .

وفي هـذا الفصـل تم تأكيـد أن عمليـة التنميـة الإداريـة تقتضـي وجـود منهج للتنميـة الإداريـة أو إطـار مقـترح قـائم علـى اعتبـارات وأسـس علميـة مرتبطـة بإعـادة الهيكلـة وتوصيـف الوظـائف وتحديـد المسـئوليات لكـل وظيفـة، ومراجعـة التشـريعات واللـوائح مـع معالجـة الثغـرات فيهـا، فضـلا عن تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، مع الاستفادة مـن المنجزات التكنولوجية في هـذا المجـال، وكـذلك مـع الاسـتفادة مـن هـذه الاتجاهات الحديثة . ويستلزم ذلك تصميم مجموعة من البرامج التدريبيـة التي ترتبط بتلك الاتجاهات، وكيفية توظيفها في إحداث عمليـة التنميـة الإدارية المرغوبة . وهذا ما سوف يكشـف عنـه الإطـار المقترح في الفصـل القادم.



الفصل السادس عشر

إطار مقترح للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

مقدمة

من خلال الإطار النظري للدراسة ؛ تبين أن الواقع المعاصر يشهد مجموعة تحولات وتغيرات متتالية وسريعة ؛ حيث تغير في السنوات الأخيرة كثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين، ولم تعد المشكلة في الإدارة تتمثل في إدارة الأفراد أو الماليات أو الأعمال الإدارية الأخرى فحسب، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها . وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة . فضلاً عما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من تحكم في إدارة التغيير بشكل حاسم .

كما أصبحت الإدارة الإلكترونية مدخلاً جديداً يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته ؛ فضلا عن وجود عدد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي أثرت على جميع نواحي العملية الإدارية .

هذه التحولات والتغيرات فرضت تحدياً على المنظمات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة ؛ لتقديم المزيد من العمل الجيد والإدارة الجيدة من أجل زيادة الإنتاجية بموارد مالية وبشرية أقل . وقد أدى هذا التحدي إلى أن عمدت هذه المنظمات إلى تغيير مفاهيمها الإدارية السابقة

والتخلي عن الكثير من الأنماط والأساليب التقليدية للإدارة ؛ غير أن الملاحظ للإدارة في المجال التعليمي يلاحظ أن الإدارة التعليمية قد أغرقت نفسها بتفاصيل الأمور، وتمسكت بالنصوص والتشريعات والإجراءات الحرفية، واحتمت خلف تلك التشريعات غير المتطورة، وأصبحت أقل حساسية للتطور، وأقل اهتماما باستشراف المستقبل والتخطيط والاستعداد له، وأقل تقبلا للتغيير، واعتمدت على مقاييس كمية في إحداث التنمية الإدارية للقادة الإداريين من خلال عقد عدد من الدورات التدريبية فحسب، ولم تستطع هذه المؤسسات أن تحقق النقلة النوعية المطلوبة في تفكير هؤلاء القادة أو العاملين، أو سلوكهم، أو الدفع بتحديث الهياكل والأساليب بالصورة المرجوة، كذلك القصور في استخدام الأساليب الحديثة للتطوير ؛ ولذا فقد فشلت معظم التنظيمات والمؤسسات في تحقيق التنمية الإدارية على الوجه الأمثل . ومن هنا أصبحت هناك ضرورة لتفعيل مبادئ التنمية الإدارية وأساليب التطوير الإداري بغرض الدعم المستمر لتخريج كادر إداري على مستوى عال من الجودة ومتطور قادر على الاندماج في سوق العمل بكفاءة عالية . حيث إن الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع .

ولذلك أصبحت هناك حاجة إلى وضع إطار مقترح يمكن من خلاله إيجاد نمط إداري معاصر يتميز باستيعاب الاتجاهات الحديثة للفكر الإداري، لديه القدرة الفنية والمهارية والإدراكية اللازمة لحسن سير العمل، ولديه القدرة على تحديد الأهداف وصياغتها في شكل نتائج متوقعة يمكن قياسها، وكذلك القدرة على المبادأة والابتكار وعلى مواجهة المتغيرات والتحديات المعاصرة، بقدرة وكفاءة عالية على

مواجهة التغيير، بما يؤدي في النهاية إلى إحداث التغيير المناسب في بيئة النظام الإداري ونظمه وبما يتلاءم مع المتغيرات التكنولوجية والبيئية المعاصرة؛ وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية .

أهداف الإطار المقترح :

يتركز الهدف الرئيس لهذا الإطار في السعي لإحداث تغييرات جذرية وشاملة في الجهاز الإداري للمؤسسات التعليمية **بما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وأداء هذا الجهاز على النحو الذي يكفل :**

1- الارتقاء بنظم الإدارة التعليمية وتنمية القدرات باستخدام الوسائل التكنولوجية .

2- الاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية .

3- تفعيل وإثراء دور الجهاز الإداري في العملية التعليمية وفي بلوغ أهدافها.

4- تبسيط الإجراءات والتطوير الإداري في المؤسسات التعليمية .

5- نيل رضا جمهور المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية .

6- النجاح في سياسات الإصلاح التعليمي .

وقد سبق في الفصل السابق استعراض عدد من الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتم بيان كيفية استخدام هذه الاتجاهات كمداخل حديثة للتنمية الإدارية، وهنا يتم الإشارة إلى مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها للاستفادة من معطيات هذه الاتجاهات لتكون موجهات

لعملية التنمية الإدارية، وبناء مجموعة من البرامج الإدارية التي تمثل الإطار المقترح للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية .

فالاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية يتطلب البرامج التالية :

1- تطوير نظام المعلومات الإداري في المؤسسات التعليمية.

2- إعادة النظر في أساليب ونظم العمل التقليدية.

3- عقد دورات تدريبية لكيفية تقييم الأداء.

4- إنشاء وحدة تنظيمية جديدة للتنسيق والإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ونجاح الإدارة بالأهداف في تحقيق التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية مرهون بعدد من المتطلبات والشروط من أهمها :

1- تهيئة المناخ العملي والإنساني اللازم للنجاح ؛ لذا يلزم توفير القوى العاملة الملائمة والمدربة على صياغة الأهداف وكيفية قياسها .

2- ضرورة إسناد الوظائف الملائمة للأفراد المناسبين وتوفير الحوافز التي تدفعهم للعمل وتقدم لهم الإشباع الملائم لحاجاتهم .

3- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بدقة ووضع البرامج الملائمة لذلك .

4- تدريب القيادات الإدارية على كيفية صياغة الأهداف، وكيفية إشراك العاملين بالمؤسسات التعليمية في وضع هذه الأهداف .

5- أن يكون هناك نظام لتقويم الأداء في ضوء مجموعة محددة من المعايير الدقيقة لأطراف العملية التعليمية .

6- يجب أن يتكامل نظام الإدارة بالأهداف من خلال وجود نظام متكامل للمعلومات يوفر البيانات اللازمة، ويوفر الفرص المناسبة لإنجاز قرارات تربوية سليمة

ولأجل إحداث التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية عبر مدخل إعادة البناء، فإن ذلك يستلزم ضرورة :

1- إعادة الهيكلة وتوصيف الوظائف بدقة .

2- وجود قيادات متميزة قادرة على قيادة التغيير.

3- تحليل الثقافة المحلية للبيئة المدرسية وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية إعادة البناء .

4- تحديث النظام الحالي لتقنية المعلومات والأقسام ذات العلاقة .

5- التدريب على تبسيط الإجراءات الذي يحوّل من النظام الهرمي في إدارة التعليم إلى الأسلوب الأفقي الذي يعطي للإداريين على المستوى الإجرائي الصلاحيات لاتخاذ القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة .

ولأجل إحداث تنمية إدارية للمؤسسات التعليمية يجب إعداد القادة الإداريين على كيفية مواجهة الأزمات التعليمية من خلال :

1- تعديل التشريعات واللوائح التي تساعد على كيفية مواجهة الأزمات

2- استحداث وظائف جديدة ذات مسئوليات محددة تكون قادرة على إدارة الأزمات .

3- ترشيد إجراءات سير العمل، والتركيز على جودة وقبول القرارات الإدارية .

4- اختيار القيادات الملائمة سواء عن طريق التعيين الجديد أو التدريب الجيد .

وإذا كانت عملية إدارة الوقت عملية مستمرة متصلة، فإنه يجب تدريب القيادات الإدارية للمؤسسات التعليمية على العمليات الفرعية التالية :

1- التعرف على كيفية قضاء الوقت واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة .

2- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت.

3- التدريب على إجراء عمليات التفويض والإدارة التشاركية .

4- التدريب على كيفية تحديد الأهداف والأولويات .

5- تنمية القدرة لدى القادة الإداريين على الإدارة الذاتية.

وهذه المتطلبات يلزمها تصميم مجموعة من البرامج التدريبية التي تشمل جميع الجوانب الأساسية لعملية التنمية الإدارية، يوضحها الشكل رقم (6) التالي .

وتجدر الإشارة هنا قبل عرض المخطط الذي يوضح الإطار المقترح للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية إلى بيان أن التصميم الجيد الواقعي لبرامج التنمية الإدارية يعد الأداة الرئيسة وراء نجاحها، ولعل الفشل في إيجاد التصميم المناسب أو التسرع في الانتهاء منه وقد يكون السبب الرئيس وراء عدم رضا المسئولين عن العائد المحقق من وراء

برنامج التنمية الإدارية . و يجب أن يمر تصميم البرامج التدريبية من أجل إحداث التنمية الإدارية من خلال مجموعة من الخطوات هي:[1]

(1) تحديد الاحتياجات : حيث إن الخطوة المبدئية لتصميم برامج التنمية الإدارية تتطلب تحديد الاحتياجات الفعلية لتنمية وتطوير العمل في الإدارة التعليمية .

(2) تحديد الأهداف : يجب وضع الأهداف على ضوء الاحتياجات الفعلية في إطار الظروف البيئة التي تحيط بالعملية التعليمية .

(3) تحديد المتدربين : وتتضمن هذه الخطوة تحديد الموارد البشرية المطلوب تنميتها وتأهيلها من حيث العدد والنوعية والكفاءة وشروط الالتحاق في كل برنامج .

(4) تحديد المادة التدريبية : في ضوء كل من الاحتياجات والأهداف المرغوب تحقيقها تحدد أنواع الموضوعات والمواد والمهارات والخبرات المراد إكسابها أو صقلها للمتدربين ويجب أن تكون المادة التدريبية مناسبة لمستوى المتدربين من حيث الدرجة والمستوى الثقافي والفكري والعلمي.

(5) تحديد أسلوب التدريب : ويعتمد اختيار أسلوب التدريب على الهدف من التدريب والمادة التدريبية (عملي ـ نظري) ومستوى المتدربين والوقت المحدد وعدد المتدربين ومؤهلات وخبرة المدرب .

(6) تحديد عدد ساعات البرنامج : ويجب أن يتم تحديد عدد الساعات اللازمة للبرنامج في ضوء الأهداف المرغوب تحقيقها والمادة

---

(1) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 171

التدريبية وأيضا أسلوب التدريب ويراعي أن تكون عدد الساعات مناسبة ، فلا تزيد أو تنقص لكي تؤدي إلى إشباع الاحتياجات التدريبية ولا تؤدي إلى شعور المتدرب بالتعب والملل .

(7) وضع البرنامج : يتم وضع البرنامج بحيث ترتب الموضوعات وتربط ببعض في تسلسل تام ويراعي توزيع المحاضرات النظرية والعملية وتناسقها ويراعي تجنب فترات الملل وإعطاء فترات للراحة

(8) اختيار المدربين : يعد اختيار المدربين من أهم عناصر نجاح البرامج إذ إن توفير المدرب الكفء يعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرنامج .

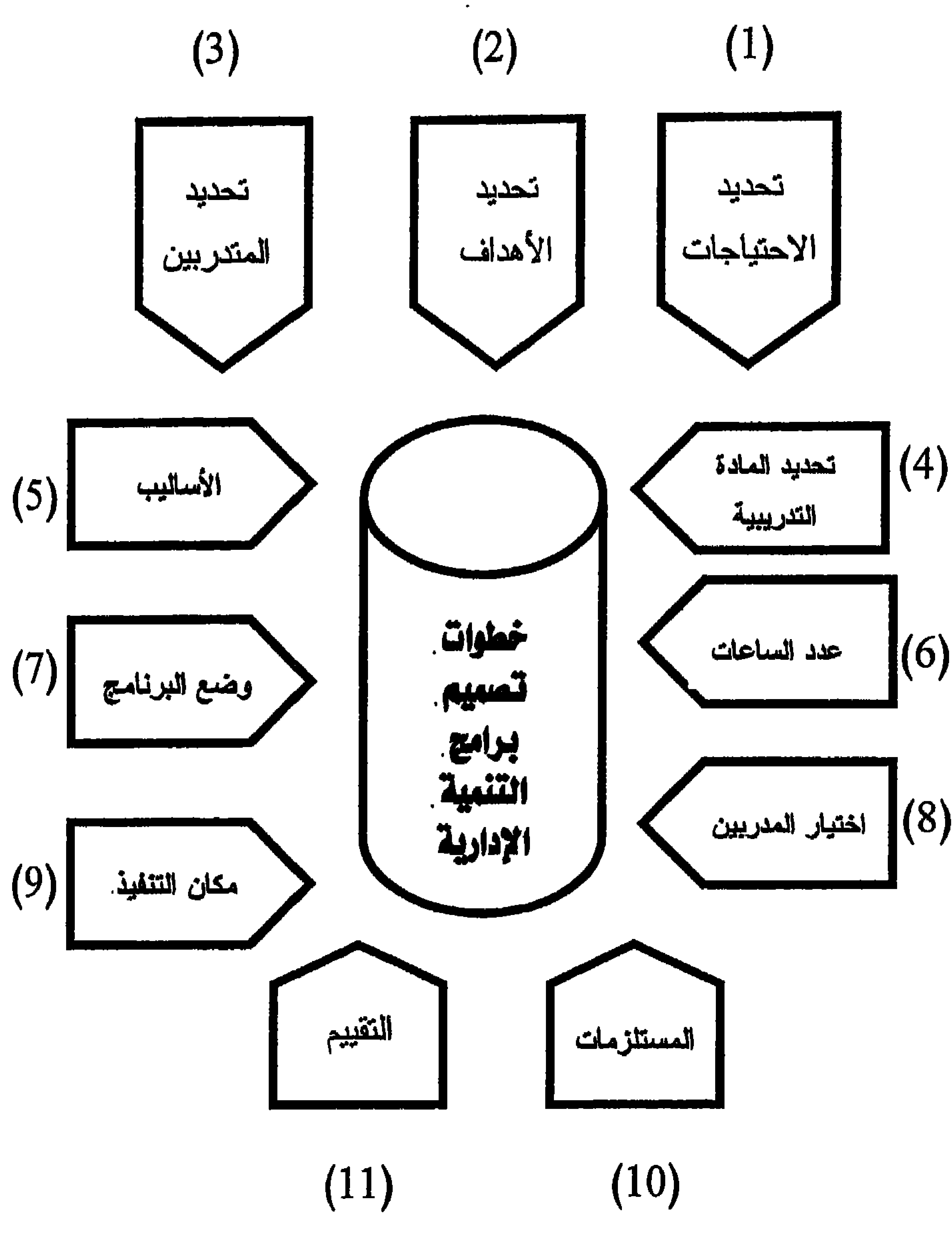
(9) تحديد مكان تنفيذ البرنامج : يعد المكان المناسب للتدريب من عوامل نجاح البرنامج وخاصة إذا كان المكان المحدد تتوفر فيه كافة الإمكانيات التي يتطلبها تنفيذ البرنامج من أدوات ومعامل ووسائل تعليمية ، وذلك حسب طبيعة البرنامج .

(10) توفير مستلزمات البرنامج : بعد تحديد المادة التدريبية ودراسة احتياجات تحقيق الأهداف واحتياجات المتدربين يجب توفير الأدوات اللازمة لتنفيذ البرنامج ويجب أن تشتمل على التقنيات الحديثة .

(11) التقييم : يعتبر تقييم البرنامج وما حققه من نتائج جزءا أساسياً من أجزاء تصميم البرنامج وعملية التقييم هي الإجراءات التي يقاس بها مدى تحقيق البرنامج للأهداف الموضوعة والخبرة التي نجح البرنامج في إكسابها للمتدربين وأيضا مدى كفاءة المدربين المسئولين عن برنامج التنمية الإدارية للمتدربين . [1] ويمكن وضع ذلك في الشكل التخطيطي رقم (6) التالي :.

---

(1) جمال محمد علي : **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 175 .

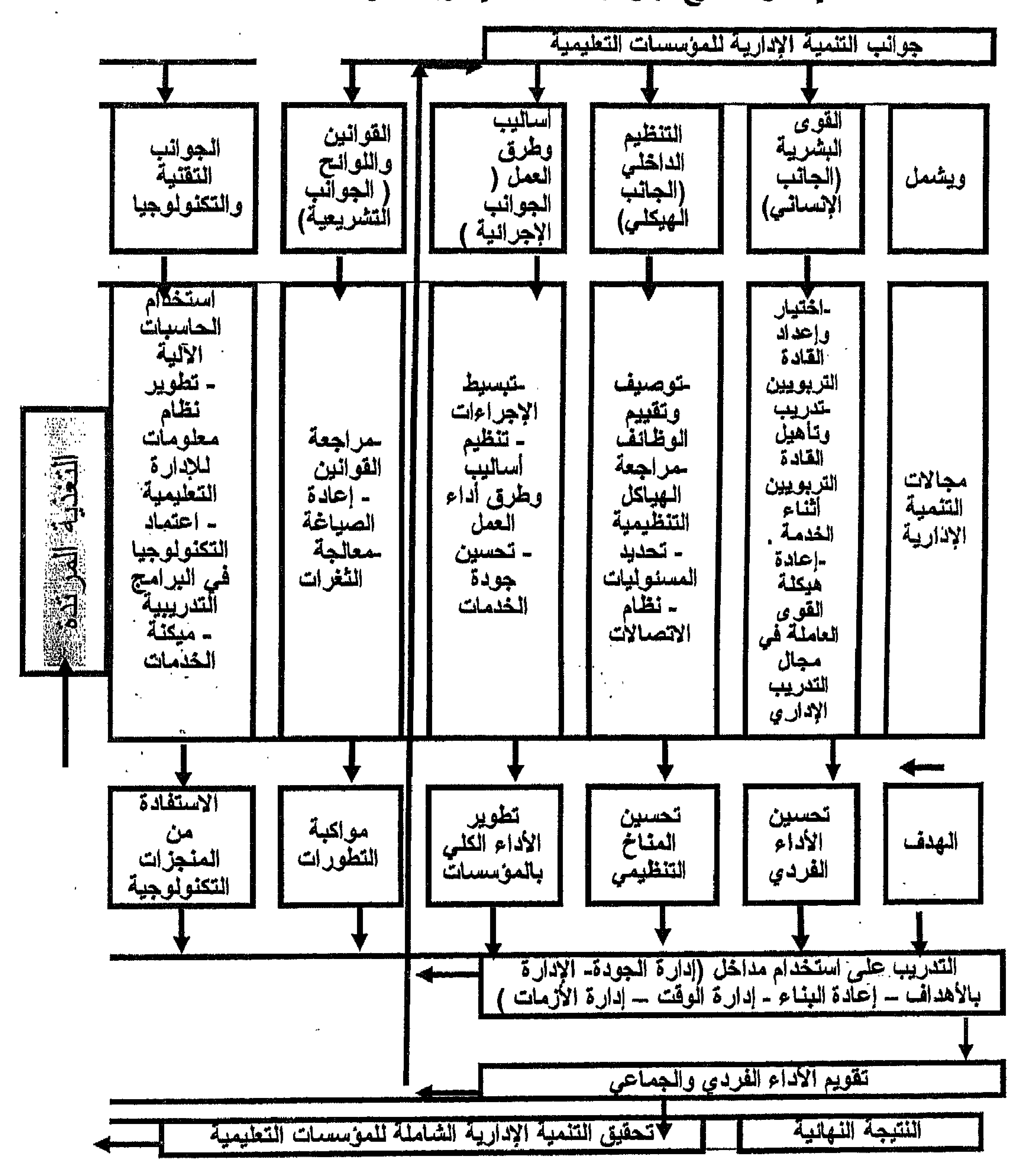


شكل رقم (6) يوضح خطوات تصميم البرامج التدريبية [1]

---

(1) جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مرجـع سابق، ص 175 .

مخطط للإطار المقترح لجوانب التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية (*)



شكل رقم (7) مخطط الإطار المقترح للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

(*) الشكل من إعداد الباحث

يبين المخطط الذي يوضح الإطار المقترح للتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية أن عملية التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية تشتمل على العناصر الأساسية التي تعتمد عليها تلك الأجهزة **والتي تتمثل في :**

- القوى البشرية .
- التنظيم الداخلي لكل وحدة إدارية (مؤسسة تعليمية) .
- أساليب العمل المطبقة وطرقه .
- القوانين واللوائح المنظمة للعمل .
- التقنيات والتكنولوجية المعاصرة .

ويتم ذلك بهدف تنمية عدة جوانب هي :

1- الجوانب الإنسانية (القوى البشرية) :

تتعلق الجوانب الإنسانية بتطوير الجوانب السلوكية والأدائية للأفراد المتمثلة بتخطيط القوى العاملة واختيار العاملين وتنمية الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وزيادة مهاراتها وكفاءتها الأدائية . حيث إن ملامح أي تصور لاختيار وإعداد وتدريب الكوادر التربوية يجب أن يتم تحديدها في إطار خطة التنمية الإدارية الشاملة وبشكل يراعي واقع المجتمع وأهدافه وحاجاته . **ومن أهم البرامج التي ترتبط بالجوانب الإنسانية ما يلي :**

1- اختيار وإعداد القادة التربويين .

2- تدريب وتأهيل القادة التربويين أثناء الخدمة .

3- إعادة هيكلة القوى العاملة في مجال التدريب الإداري .

2- الجوانب الهيكلية والوظيفية :

وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق والتناغم بين الهياكل التنظيمية والهياكل الوظيفية والأداء المطلوب من خلال تحديد المسئوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح ودقيق . ولكي يتم رفع مستوى التنظيم الداخلي للمؤسسات لابد من التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص دقيق، ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام . **ويجب أن تتم تنمية الجوانب الهيكلية والوظيفية عبر مجموعة من البرامج هي :**

1- توصيف وتقييم الوظائف .
2- مراجعة الهياكل الوظيفية
3- تحديد المسئوليات
4- نظام الاتصالات

3- الجوانب الإجرائية :

وتتعلق هذه الجوانب بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير الوسائل والأساليب المؤدية إلى زيادة فاعلية وكفاءة النظام والأداء الإداري ؛ من خلال تطوير وتحسين أساليب ونظم العمل اليدوية والآلية واستخدامها بشكل فاعل وكفوء . **وتتم عبر مجموعة من البرامج هي :**

1- تبسيط الإجراءات
2- تنظيم أساليب و طرق أداء العمل

3- تحسين جودة الخدمات التعليمية

4- الجوانب التشريعية :

وتتعلق بتطوير الجوانب القانونية والتشريعية المتعلقة بالعمل الإداري وبما يسهل ويشجع الأداء على وفق أسس قانونية وتشريعية سليمة. **وتتم عبر برنامج يشمل :**

1- مراجعة القوانين
2- إعادة الصياغة
3- معالجة الثغرات

وهذه البرامج وإن كان فرعية ، فهي في مجملها وبنفس الترتيب الوارد تمثل برنامجا متكاملا ، و الهدف من دراسة هذا الجانب هو تعرف ورصد أي صورة من صور التعارض أو الغموض في مواد القوانين واللوائح المفسرة لها . ولا شك أن هذا الأمر يحتاج بالإضافة إلى خبرة المتخصصين إلى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد القوانين واللوائح وما يصادفهم من عقبات أثناء التطبيق .

5- الجوانب التقنية والتكنولوجية

وتتم عبر مجموعة من البرامج هي :

1- تطوير نظام معلومات متكامل للإدارة التعليمية
2- استخدام الحاسبات الآلية في الإدارة التعليمية
3- اعتماد التكنولوجيا في تصميم البرامج التدريبية
4- ميكنة الخدمات

تقييم برامج التنمية الإدارية :

تمتد مجالات التقييم تفصيلا لتشمل على :

مستوى الأفراد : من خلال الكيفية التي يتم بها الاختيار، والإعداد القبلي قبل تولي الوظائف المختلفة، والكيفية التي تم بها تحديد احتياجاتهم (التدريبية والشخصية) بشكل دقيق، بما يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء ؛ حيث إن التقييم للأفراد على فترات دورية يساعد على إدخال التحسينات المطلوبة على ضوء التعرف على مدى التقدم . وأيضا من خلال هذا التقييم يتم التعرف على النواحي التي يعتبر فيها أداء الأفراد مرضيا، والنواحي التي يعانون فيها من جوانب ضعف ومن ثم العمل على معالجتها .

وعلى مستوى النظام : يجب أن يتم التقويم في فترات دورية للتأكد من أن البرامج التي يتضمنها الإطار تشمل جميع نواحي العمل، و يتم ذلك من أجل تحسين البرامج الفرعية فيه . وينطوي هذا التقويم على إعادة فحص أهداف البرنامج الفرعية، وما إذا كانت في حاجة إلى تعديل أم لا، لمواجهة الظروف المتغيرة، وكذلك استطلاع آراء الأفراد المعنيين حول مدى فعالية البرامج .

إن شمولية عملية التنمية الإدارية بهذه الصورة سوف تخدم في النهاية كافة أطراف الإدارة في المؤسسات التعليمية من مديرين ونظار ووكلاء، فضلا عن الأطراف المرتبطة بها من معلمين، وطلبة، وأولياء أمور ؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية .

ونود أن نؤكد في هذا الصدد أن التنمية الإدارية إنما هي عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمجرد إنجاز هدف محدد ، حيث إنها عملية متصلة ومستمرة وتحتاج إلى جهود مكثفة ، ولذا يجب النظر إلى عملية التنمية الإدارية باعتبارها تخطيطا طويل الأجل، يستمر لفترات مناسبة كاستثمار دائم، ومتجدد تأتي عوائده في صورة تنمية وتحسين مستوى الأداء العام، ولذلك تأتي أهمية عملية التقويم المستمرة من خلال عمليات التغذية المرتدة .

خاتمـــــة

هناك مجموعة من التغيرات والمعطيات المستجدة التي ظهرت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية في عالم الاتصال، والتقنيات التكنولوجية ، كما أن هناك مجموعة من توجهات الإدارة المعاصرة، التي كان لها تداعياتها على الجانب التربوي؛ وكان لها مجموعة من الإفرازات والتحديات والتداعيات على منظومة التعليم وفلسفته ومؤسساته ومناهجه وأساليبه؛ وأصبح من المحتم أن تتغير وظيفة الإدارة التعليمية، لتلائم تلك المستجدات.

وفي الواقع التعليمي، حدثت فجوة كبيرة بين النظام التعليمي والتغيرات الحادثة داخل المجتمع، مما أسهم بشكل كبير في ظهور الأزمة التعليمية في مصر، والتي جوهرها يرجع إلى القصور الذاتي وعدم الكفاية، وعدم صلاحية المنظومات الفرعية للتعليم من إدارة، ومناهج، ومبان، وتجهيزات، ومعلم إعدادا وتدريبا، وجمود التنظيم، وجمود نظام الإشراف التربوي، وضعف الرقابة على التعليم، وديكتاتورية القرار التعليمي. وكان من نتيجة ذلك ضعف تحقيق التعليم للعديد من أهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية. أي أن الأزمة التعليمية تعبر عن نفسها من خلال قصور الإدارة التعليمية وعجزها عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات المنتظمة أو المطلوبة خلال السنوات القادمة . زاد من خطورة الأمر أن الإدارة التعليمية تعاني من مجموعة من السلبيات التي جعلتها عاجزة عن القيام بدورها المأمول في مواجهة الأزمة التعليمية وتحقيق أهدافها. وبالتالي فهناك دواعي للتغيير في مجالات الإدارة التعليمية، وكانت أهم هذه المجالات هي : نظام الأفراد وسلوكياتهم،

نظام هيكل المنظمة وطرق العمل، وبشكل عام فيما يتعلق بالأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم .

وحيث هناك وظائف رئيسة للمديرين استوجب هذا التطوير تنميتها من أجل قيادة التغيير المطلوب، ومن هنا أصبحت التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ضرورة ملحة في ضوء التغيرات المعاصرة، على أن تكون عملية متكاملة تشمل جميع الجهود والأنشطة التي توجه باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ورفع مستواها . وهي تأخذ في الاعتبار البعد التنظيمي أو الهيكلي ثم البعد البشري، فضلاً عن الأبعاد الأخرى اللازمة التي فرضتها التغيرات المعاصرة المتلاحقة مثل الأبعاد التكنولوجية، والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وغيرها . وتكون لها فلسفة واضحة وأهداف محددة مع محاولة الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، مع وجود منهج وإطار عام قائم على اعتبارات وأسس علمية مرتبطة بإعادة الهيكلة، وتوصيف الوظائف، وتحديد المسئوليات لكل وظيفة، ومراجعة التشريعات، فضلاً عن تبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، من خلال توظيف المنجزات التكنولوجية في هذا المجال، **وتحسين الجوانب الإنسانية لرجل الإدارة التعليمية . ولأجل ذلك يجب:**

1- الاستمرار في تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس من فترة لأخرى، حيث إن هناك متغيرات دائمة ومستجدات واتجاهات إدارية حديثة ؛ بهدف الاستفادة منها وتوظيفها في المجال التعليمي . مع ضرورة تنوع البرامج التدريبية بحيث تشمل جميع جوانب العملية بما يضمن تنمية متكاملة للجهاز الإداري بالمؤسسات التعليمية .

2- تشجيع مديري المدارس على الالتحاق بجميع البرامج التدريبية، بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، وبخاصة الجدد منهم وذوو المؤهلات المتوسطة من أجل تجديد وتطوير خبراتهم في مجال الإدارة المدرسية.

3- تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة في برنامج التدريب الإداري لإحداث التنمية الإدارية بالشكل المرغوب. ولذلك :

- يجب تجهيز قاعات التدريب بأحدث الوسائط المتعددة المتمثلة في أجهزة عرض بيانات وأجهزة حاسب آلي مزودة بأحدث البرامج، وجهاز عرض البيانات، وشاشة عرض، مع أشرطة علمية في مجال التطبيقات الإدارية .

- ضرورة تحسين وزيادة تفعيل أساليب وطرق التقويم المستخدمة في هذه البرامج .

4- إنشاء منظمة أو هيئة مختصة بالتنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية.

5- ربط الترقيات وتولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية باجتياز هذه الدورات والاستفادة منها .

6- الاهتمام بالبعثات الخارجية للوقوف على أحدث ما توصلت إليه التجارب العالمية في هذا الصدد ومحاولة الاستفادة منها .



- أولا : المراجع العربية.
- ثانيا : المراجع الأجنبية.
- ثالثا : مراجع على الشبكة الدولية.

أولا : المراجع العربية :

1- إبراهيم سعد الدين : "مستقبل التنمية الإدارية في الوطن العربي"، مجلة عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثاني، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو – سبتمبر 1989 .

2- إبراهيم عباس الزهيري :" أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة "، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد 39، يناير 2002 .

3- إبراهيم عبد الله المنيف : الإدارة ؛ المفاهيم – الأسس – المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض 1983 .

4- إجلال عبد المنعم حافظ و علي محمود المبيض : موضوعات مختارة في الإدارة، مطبعة الإيمان، القاهرة، 1994 .

5- أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة ، القاهرة ،1984.

6- أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمة التعليمية، منظور عالمي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 .

7- ــــ : العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001 .

8- ــــ : معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع : جودة التعليم في المدرسة المصرية والتحديات،

المعايير والفرص، كلية التربية، جامعة طنطا، 28- 29 إبريل 2002 .

9- ـــــــ: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002 .

10- أحمد إبراهيم أحمد : التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004

11- أحمد إبراهيم احمد و احمد علي غنيم : "دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة في ضوء الاتجاهات المعاصرة "، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 21، ديسمبر 1994 .

12- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1995 .

13- أحمد الرفاعي بهجت :" فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان"، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء 54، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1993 .

14- أحمد سيد خليل وإبراهيم الزهيري : " إدارة الجودة الشاملة في التعليم (خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر) "، في : الإدارة التعليمية في الوطن العربي وعصر المعلومات، المؤتمر العلمي السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الفترة 27- 29 يناير 2001

15- أحمد شحاته محمد حسين : "استراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوية، واقعها ومعوقاتها، دراسة ميدانية "، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد 9، العدد 4، 1996.

16- أحمد عبد الفتاح ناجي وآخرون : إدارة التنمية ؛ المفهوم - المشكلات والقضايا - الوسائل، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2004 .

17- أحمد فؤاد شريف : تجارب جديدة في التنمية الإدارية، دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، العدد 25، القاهرة، د . ت.

18- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .

19- ــ : إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .

20- أحمد محمد سالم الأخشر : مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية ، " رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1992 .

21- أحمد مصطفى، محمد الأنصاري : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتعليم والتنمية، الدوحة، 2002 .

22- أسامة عبد الرحمن :" إداريو التنمية (مدخل لدراسة دور إداريي التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق أهداف التنمية المنشودة على صعيد الوطن العربي) "، مجلة عالم الفكر ، المجلد 20، العدد 2، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو - سبتمبر 1989 .

23- إسماعيل محمد دياب :" استخدام الحاسب الآلي في تطوير بعض جوانب الإرشاد الأكاديمي في نظام الساعات المعتمدة، دراسة تطبيقية على كلية التربية بالمدينة المنورة "، مجلة دراسات تربوية، المجلد 4، الجزء 18، إبريل - مايو 1989، رابطة التربية الحديثة، القاهرة .

24- ــــ : "ورقة عمل حول مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي "، المؤتمر العلمي الثاني : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، بنها، 11- 12مايو 1997 .

25- أشرف عبده حسن الألفي : إدارة أزمات التعليم في مصر، " رسالة دكتوراه غير منشورة"، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، 2003 .

26- السيد سلامة الخميسي : قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001 .

27- ألفن وهايدي توفلر : نحو بناء حضارة جديدة، سياسة الموجة الثالثة، سلسلة الكتب المترجمة (8)، تلخيص وتعليق المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، 1995 .

28- الهلالي الشربيني الهلالي : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 21، المجلد التاسع، إبريل، 2001.

29- ـــــ : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006 .

30- أمال عبد الحميد عبد القادر : تقسيم وقت الناظر وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين والإداريين، " رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية، جامعة المنوفية، 1992 .

31- أمال عبد الفتاح محمد شعيشع : استخدام إدارة الوقت في تطوير عمل مديري المدارس الإعدادية، " رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، 2004 .

32- أمل محسوب محمد زناتي : تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، " رسالة دكتوراه غير منشورة "، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004 .

33- إميل فهمي : الاتصال التربوي (دراسة ميدانية) : مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976 .

34- أمين عبد العزيز حسن : التنمية الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1989 .

35- ـــــ :" دور التدريب في تنمية الموارد البشرية "، في : سعيد يس عامر (محرر) : إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2003 .

36- أمين محمد النبوي : "مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي"، مجلة التربية والتنمية،

العدد 13، السنة الخامسة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، 1998 .

37- ـــ :" إدارة الجودة الشاملة ؛ مدخل الفعالية، إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية "، في : مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الثالث لجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 21- 23 يناير 1995.

38- إيمان زغلول راغب أحمد : التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، " رسالة دكتوراه غير منشورة " كلية التربية، جامعة عين شمس، 2002.

39- بدرية بنت سليمان بن إبراهيم الرشودي : الإدارة بالأهداف : مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، " رسالة دكتوراه غير منشورة "، كلية التربية للبنات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1423 هـ/2002م .

40- تركي إبراهيم سلطان : هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، المؤلف، الجيزة، 1996 .

41- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.

42- توفيق محمد ماضي : إدارة الجودة (مدخل النظام المتكامل)، دار المعارف، القاهرة، 1995 .

43- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987 .

44- جابر عبد الحميد جابر : "التحدي التربوي "، مجلة رسالة الخليج العربي، ع 33، س 10، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1990 .

45- جابر عوض سيد، و أبو الحسن عبد الموجود : إدارة المنظمات الاجتماعية ؛ رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005 .

46- جمال أبو الوفا، و سلامة عبد العظيم : "العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية دراسة حالة "، مجلة التربية المعاصرة، العدد 52، السنة 16، أغسطس 1999.

47- ـــــــــــ : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

48- جمال أبو الوفا : " دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 42، المجلد الثاني عشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يوليو 2006 .

49- جمال محمد أحمد عبده :دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان، عمان، 1984 .

50- جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2008 .

51- جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة : عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996 .

52- جون و . بست : مناهج البحث التربوي، ترجمة : عبد العزيز غانم الغانم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة والنشر ،الكويت، 1988 .

53- حسن أبشر الطيب : التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، بيروت، دار الجيل، 1982 .

54- حسن حسين البيلاي : " التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين "، مجلة التربية المعاصرة، العدد 46، السنة، 14، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، إبريل 1997 .

55- حسين محمد أبو مايلة : " نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة (إطار تخطيطي مقترح) "، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد الثامن والثلاثون، نوفمبر 2001.

56- حصة القصيمي ونوال الرويشد : إدارة الوقت، إدارة البحوث التربوية، وزارة التربية، الكويت، 2000 .

57- خالد بن سعد عبد العزيز : إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، دون ناشر، الرياض، 1997 .

58- خيري خليل الجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 .

59- دلال عبد الواحد الهدهود : الكفايات الأساسية لمديرة المدرسة في التعليم في دولة الكويت، مجلة دراسات تربوية، المجلد 7، الجزء 37، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1991.

60- زينب زكي حسن : دور العلاقات الإنسانية في فعالية الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية ، " رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، 1993 .

61- سامح عبد المطلب إبراهيم عامر : دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات، دراسة ميدانية على محافظة المنوفية ، " رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، 1997 .

62- ستيفن فيزانست : الإرجونوميكا أو هندسة البشر (تصميم العمل)، ترجمة : محمد أمين سليمان، مجلة العلم والمجتمع، العدد 195، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، 1992 .

63- سعد جاسم الهاشل : "القيادة التربوية في الفكر المعاصر "، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 5، السنة 5، 1987 .

64- سعيد إسماعيل على : " إدارة الوقت في التعليم المصري " ، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء 54 ،رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1993.

65- سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2003 .

66- سلوى محمد محمد سليم : "أساليب تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة الشاملة "، مجلة كلية التربية ببني سويف، المجلد الأول، العدد الأول، يوليو 2004.

67- سمير أبو الفتوح صالح :" إعادة هندسة منظومة التعليم في مصر، رؤى مستقبلية لمواجهة تحديات القرن العشرين "، من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المنعقد في جامعة الزقازيق فرع بنها، خلال الفترة من 11 – 12 مايو 1997، بنها، كلية التجارة، 1996 .

68- سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، سلسلة البحوث الإدارية، 320، عمان، 1988 .

69- سونيا محمد البكري : إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .

70- شاكر محمد فتحي أحمد : " التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية "، مجلة التربية والتنمية، العدد 15، السنة الثانية، المركز الاستشاري للخدمات التعليمية، القاهرة، يناير 1993 .

71- ـــــ : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، 1998 .

72- شاكر محمد فتحي وآخرون : " تطبيقات عالمية معاصرة لمنظومة إعداد المعلم في ضوء ثورة المعلومات "، مؤتمر كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير، 23- 25 يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 1993 .

73- شبل بدران : الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 .

74- صالح دياب هندي وآخرون : أسس التربية ،ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995 .

75- صلاح الدين جوهر :" أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات "، المؤتمر السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 .

76- صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

77- صلاح الدين محمد حسيني إبراهيم :" تداعيات استخدامات التكنولوجيا الحديثة في التعليم على المعلم – التلميذ، دراسة تحليلية نقدية "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني عشر، العدد 40، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير 2006 .

78- ــــــ :" الجودة الشاملة ودور الجامعة في تنمية الانتماء لدى الطلاب بمصر"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني

عشـر، العدد 41، المركـز العربـي للتعلـيم والتنميـة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، إبريل 2006.

79- صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990 .

80- صلاح حسن علي سلام : "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعلاج أزمة التعليم في مصر" ،المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث ،المجلد الأول، بحث رقم 31، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين شمس، الفترة 3- 4 أكتوبر 1998.

81- صلاح مراد و فوزية هادي : طرائق البحث العلمي : تصميماتها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002 .

82- ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار - منظور استراتيجي، دار سعاد الصباح، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1993

83- ـــ : "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 4، 1995.

84- ـــ : "التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد 34، المركز العربي للتعليم والتنمية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يوليو 2004 .

85- ـــ : " الإنفاق على التعليم المصري ؛ دراسة تحليلية نقدية "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني عشر، العدد 40، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير 2006 .

86- طارق عبد الحميد البدري : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002

87- عابدين محمد شريف :" دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة "، المجلة التربوية، المجلد السابع عشر، العدد 66، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مارس 2003، ص ص 185 - 221.

88- عادل عبد الفتاح سلامة : "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفاعلية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية "، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، عدد مايو 2000 .

89- عادل عبد المجيد علوي و رفيقة إبراهيم با مدهف :" مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عدن "، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 44، المجلد الثالث عشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير 2007.

90- عايدة سيد خطاب : إدارة الأفراد في ظل استراتيجيات الإدارة، دار صفا للطباعة، القاهرة، 1992 .

91- عبد الباري درة : "التدريب الإداري ؛ بيئته – أسسه وافتراضاتها الفكرية "، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، العدد 3،المجلد 4، أكتوبر 1980 .

92- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1992.

93- عبد الغني النوري : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، 1991

94- عبد الفتاح أبو بكر : " بعض جوانب منهجية الاستشارة الإدارية"، اللقاء العلمي حول العملية الاستشارية، الخرطوم، 21-1986/7/31

95- عبد الفتاح أحمد جلال : " تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل"، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الأول، معهد الدراسات التربوية، جامعه القاهرة، 1993 .

96- عبد الله محمد شوقي أحمد و سعيد طه محمود عبد العليم :" إعداد المعلم وتدريبه في مصر في ضوء بعض المتغيرات والاتجاهات المعاصرة "، مجلة التربية والتنمية، العدد 12، السنة الخامسة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، نوفمبر 1997 .

97- عبد الوهاب عبد ربه : " الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية "، في : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1984 .

98- عدنان محمد أحمد قطيط : تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، " رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004 .

99- عرفات عبد العزيز سليمان : إستراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985 .

100- عزة صبحي عبد المنعم وآخرون :" تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي "، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 6- 8 نوفمبر 2000.

101- علي الزاملي، سالم الغنبوسي، سعاد سليمان : "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 3، سبتمبر 2007، كلية التربية، جامعة البحرين .

102- علي السلمي : مهنية الإدارة، مجلة عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثاني، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو – سبتمبر 1989.

103- ــــ : الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 35، يناير 1991 .

104- ــــ: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997 .

105- ــــ : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001 .

106- علي السلمي وآخرون : أساسيات الإدارة (1) ،برنامج التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، 1992 .

107- علي تقي و وليد هوانه : مقدمة في الاتجاهات التربوية المعاصرة، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1997 .

108- على حمزة هجان، "واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين – دراسة ميدانية بمنطقة المدينة المنورة "، مجلة التربية، كلية التربية ،جامعة الأزهر، العدد 89، أبريل 2000.

109- علي زايد بريمة : "مدخل لمفهوم الاستشارة الإدارية "، مجلة الإداري، العدد 44، السنة 13 ، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مارس 1991.

110- علي زكي ثابت : " دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 29، سبتمبر 1995.

111- علي شريف : الإدارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988 .

112- علي صالح جوهر : التنمية الإدارية لمدارس التعليم الأساسي، المكتبة العلمية، المنصورة، 1987 .

113- ـــ : التعليم وتحدياته، مكتبة نانسي، دمياط، 2003 .

114- علي صالح جوهر و علي إبراهيم الدسوقي : النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، دار المهندس للطباعة والنشر، دمياط الجديد، 2004 .

115- علي محمد عبد المنعم :" المستحدثات التكنولوجية في مجال التعليم، طبيعتها وخصائصها "، المؤتمر العلمي الرابع للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الفترة 9-11 يوليو 1996 ، عالم الكتب، القاهرة .

116- علي محمد منصور : مبادئ الإدارة:أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .

117- فاخر أحمد فريد علي :" الإدارة العربية والمصرية ونظام إدارة الجودة الشاملة "، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 6- 8 نوفمبر 2000.

118- فاروق عبده فليه : التربية والتنمية في الدول النامية في ضوء نظرية التشغيل الكامل، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997 .

119- ـــــ : مبادئ السلوك التنظيمي، مكتبة نانسي، دمياط، 2004

120- فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005 .

121- فاطمة محمد السيد علي : " تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة "، صحيفة التربية، العدد الأول، أكتوبر 1995 .

122- فتحي درويش محمد : " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية "، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الرابع : المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، كلية التربية بحلوان، جامعة حلوان، 1999 .

123- فتوح فهد إبراهيم الياقوت :" التقنيات وأثرها على الهياكل التنظيمية "، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 36، المجلد الحادي عشر، المركز العربي للتعليم والتنمية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير، 2005

124- فريد النجار : التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

125- فهد صالح السلطان : إعادة هندسة العمليات الإدارية نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، المؤلف، الرياض، 1998 .

126- فؤاد أحمد حلمي : " تحسين أداء المدرسة الثانوية في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة "، مجلة التربية، العدد الثامن، السنة السادسة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير 2003.

127- قاسم جميل قاسم : التدريب والتطوير الإداري؛ الفلسفة والتطوير، دار الكتاب الجامعي، 1999 .

128- قيس المؤمن وآخرون : التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .

129- كمال أبو سماحه: " مدير المدرسة والعملية التربوية – أدوار رئيسية "، مجلة التربية، العدد 126، السنة السابعة، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، سبتمبر 1998.

130- محسن العبودي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية ،القاهرة، 1984 .

131- محسن خضر : تكافؤ الفرص التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ع 12، السنة الخامسة، نوفمبر 1997 .

132- محمد أحمد الغنام : " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي، نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية "، في : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ،مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1984 .

133- ـــــ : نحو رؤية جديدة للتقويم التربوي، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الكويت، 1983 .

134- محمد الجوهري وآخرون : ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، القاهرة، د . ت

135- محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 .

136- محمد العمادي : " آفاق التنمية في الثمانينات "، حلقة نقاشية في المعهد العربي للتخطيط، الكويت، يناير 1981 .

137- محمد باهي أبو يونس : الوجيز في أصول الإدارة العامة، دار الجامعات الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1995 .

138- محمد جودة التهامي :" تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر

"، مجلة التربية، العدد 13، السنة 7، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، نوفمبر 2004 .

139- محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، د . ت .

140- محمد رشاد الحملاوي :إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس،القاهرة، 1993 .

141- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1978 .

142- محمد صادق :" التنمية في الأقطار المنتجة للنفط في الجزيرة العربية "، دراسة مقدمة لندوة التنمية، البحرين، 24- 26 ديسمبر 1980.

143- محمد صبري حافظ و السيد محمود البحيري:اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ،عالم الكتب، القاهرة، 2009 .

144- محمد على عاشور : " مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية "، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع عشر - العدد الأول - شوال 1422هـ - يناير 2002.

145- محمد غازي بيومي :" تحسين قدرة المدارس الثانوية على إدارة أزمات الطوارئ "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر ،العدد 50 ،المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، إبريل 2008.

146- محمد ماهر عليش : " تدريب العاملين للنهوض بقدراتهم " في : منصور أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2004 .

147- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، 2001 .

148- محمد هلال : مهارات العمل الجماعي، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1998 .

149- محمود عساف : أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992 .

150- محمود عطا محمد علي مسيل : بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد 41، مايو 2002.

151- محمود محمد السعيد فرحات : نموذج لتقويم أداء مديري المدارس في إطار كفايات التكنولوجيا الإدارية، مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة ،العدد 6 ،السنة 2 ،مارس 1994.

152- مرفت صالح صالح ناصف : الإدارة التعليمية في مصر في ضوء ثورة المعلومات والاتصال (تصور مقترح)، مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، العدد 8، السنة 3، فبراير 1995 .

153- المركز العربي للبحوث التربوية بدول الخليج : نتائج و توصيات الندوة العلمية لاختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة

التربوية بدول الخليج العربي في إطار التعليم العربي وتجديده ،الجزء الأول،التقرير الختامي، الكويت 4- 10 رجب 1410 هـ

154- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي : إدارة المدارس بالجودة الشاملة، دار النهضة المصرية، القاهرة، 2002

155- مكتب التربية العربي لدول الخليج : إدارة البرامج التربوية، مشكلات إدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية، وقائع ندوة مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية، الرياض، نوفمبر، 1983 .

156- منال رشاد عبد الفتاح : العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، "رسالة ماجستير غير منشورة "، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، 1993 .

157- ــــ : تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة " دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 59، الجزء الأول سبتمبر 2005 .

158- منى أحمد الخولي : استخدام مدخل الجودة الشاملة في تطوير نظام التعليم في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، 2004.

159- منير عبد الله حربي و حنان عبد الحليم رزق : بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 30، المجلد التاسع، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو 2003.

160- مها عبد الباقي جويلي : المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 20 ،المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، مايو 2000 .

161- موسى علي الشرقاوي : الهوية الثقافية لطلاب كليات التربية في ضوء التحديات المعاصرة، دراسة أمبيريقية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 47، مايو 2004.

162- موضي عبد العزيز الحمود : التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، .مجلة عالم الفكر، المجلد 20، العدد الثاني، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يوليو- أغسطس - سبتمبر .1989

163- ميادة محمد فوزي الباسل : " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر (دراسة ميدانية) "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 47، الجزء الثاني، سبتمبر 2001 .

164- ميمونة بنت عبد الله بن سليمان الرواحي : الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكليات التقنية في سلطنة عمان، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2002

165- نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان، 1991 .

166- نادية عبد المنعم : المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة التخطيط التربوي، القاهرة،يونيو، 2000 .

167- ناصر محمد عامر : رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، مجلة التربية، العدد الحادي والعشرون، السنة العاشرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو 2007 .

168- نبيل احمد عامر صبيح : دراسات في إعداد و تدريب المعلمين ،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة ، 1981.

169- ــــــ: التنظيم البيروقراطي في الإدارة التعليمية، الأصول التاريخية والأسس السيوسيولوجية، إطار جديد مقترح، بحث مقدم إلي مؤتمر الديمقراطية والتعليم في مصر، المنعقد في الفترة 2- 5 إبريل 1984، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام بالتعاون مع رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1984 .

170- نبيل سعد خليل جرجس : نموذج مقترح لتطوير عمل القيادات المدرسية في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية

التربية، جامعة المنيا، المجلد التاسع، العدد الثاني، أكتوبر 1995 .

171- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح : أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، مجلة الإداري، العدد 44، السنة 13، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مارس 1991 .

172- نبيل علي : العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 184، أبريل 1994 .

173- نجدة إبراهيم سليمان : الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، العدد 10، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، إبريل 1998

174- نجلاء عبد الحميد راتب : أزمة التعليم في مصر دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، رسالة دكتوراه منشورة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 1998.

175- نعمات محمد الدمرداش:إدارة المنظمات الاجتماعية (اتجاهات حديثة)،القاهرة ،المؤلف، 2003 .

176- نعيم حافظ أبو جمعه : مقدمة في وظائف الإدارة، المؤلف، القاهرة، 1994

177- نورة خليفة تركي السبيعي : " القدرات القيادية لدى مدير ومديرات مدارس مراحل التعليم العام بدولة قطر "، مجلة التربية والتنمية، المركز الاستشاري للخدمات التربوية، العدد 6، السنة الثانية، مارس 1994.

178- هادية محمد أبو كليلة : البحث التربوي وصنع السياسة التعليمية (بحوث ودراسات)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001 .

179- هالة عبد المنعم أحمد سليمان : إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية بـ ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة، " رسالة دكتوراه غير منشورة " كلية التربية، جامعة عين شمس، 2005 .

180- هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .

181- هناء أحمد سيد أحمد: دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.

182- هنداوي محمد حافظ و إبراهيم الزهيري : إرجونوميكا التربية الخاصة مدخل لتربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء مفهوم إعادة هندسة العمليات، مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، المؤتمر العلمي السنوي السادس لكلية التربية، جامعة حلوان، 1998 .

183- هنداوي محمد حافظ : دراسة مقارنة إعادة هندسة العمليات في بعض الجامعات الأجنبية، مجلة التربية والتنمية، العدد 34،

السنة 13، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، سبتمبر 2005.

184- وليام جلاسر : إدارة المدرسة الحديثة – مدرسة الجودة ؛ ترجمة : فايزة حكيم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000 .

185- وليم عبيد : المشروع القومي للتعليم ؛ استراتيجية تطوير التعليم 1987 – 1990، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996 .

186- وهيب سمعان وآخرون : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الأنجلو المصرية، القاهرة، د.ت.

187- يحيى عبد الحميد إبراهيم، محمد رجائي الطحلاوي : هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، محافظة أسيوط، مارس 1997 .

188- يحيى بن سليمان الحفظي : " العولمة والغزو الثقافي الغربي كأحد المهددات الخارجية للفكر والتربية في المجتمعات الإسلامية"، مجلة التربية المعاصرة، العدد 70، السنة الثانية والعشرين، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، يونيو 2005 .

189- يوسف عبد المعطي مصطفى : " تنظيم مقترح للجهاز الإداري للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية "، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع عشر لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، 23- 24 ديسمبر 1997، المجلد الأول .

190- ــــ : " نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي "، مجلة التربية، العدد السادس، السنة الخامسة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 2002 .

191- ــــ : " أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، مجلة التربية، العدد السابع، السنة الخامسة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،القاهرة، يوليو2002.

192- ــــ : **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد**، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007.

193- يوسف مصطفى القاضي : تساؤلات ومقالات تربوية ونفسية، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، د ت .

ثانيا المراجع الأجنبية:

194- Angela Spaulding : life in school – qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals : Ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior , School leadership & Management , vol. 17 , No, (1), carlox_publishing Ltd, London, 1997.

195- B. S. George poulos & A. S. Tannan Baum : A study of Organizational Effectiveness , American Sociological Review, Vol. (22), New York, 1997.

196- Babbitt, R.L.: " Computerized data management and the time distribution and rate of tasks performed by supervisors of a data – based residential education organization " unpublished PH.D.thesis Columbia university , 1986 .

197- Bazigos, Michael B. & Druke, W. Warner, Theory organizatio of Organization Development (OD) Practioners, Group & Organization Management, Vol. 22, Issue 3, Internet Print out , Academic Search Elite, Data Base, Sep. 1997 .

198- Brian Case : " In – Service Education for Teachers " , in J.W.Tiddle : Future of Teacher Education , Routleolge and Keg an Paul , London , 1997 .

199- D. Katz, L. Khan : The Social Psychology of Organization , Jhon wiley and sans , New York, 1989, pp. 164-165 .

200- Davenport , T. H. : Process Innovation , Reengineering Work Though Information Technology , Harvard Business School Press , Boston Massachusetts , 1993 .

201- David B. Chapin : " An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training Program" , Michigan State University , 2001 , Dal – A- 50/40.,2001 .

202- Davies, Brent : "Reengineering and its application to Education" School Leadership and Management, Vol.17, No. 2, Jun 1997 .

203- Dessler , Cary , Organization Theory : Integrating structure and Behavior , N.J. Prantice – Hall Inc, 1980 , P. 89

204- Gayle E. Jaacks and Michael Kurtz, Lessons Learned in Process Reengineering at a Community College, Journal Cause/Effect, Vo. 22, Number 4, 1999.

205- Gerstner , L.V., et al : Reinventing Education , Entrepreneurship in Americas Public School , Penguin Book , New York , 1994 .

206- Greg Kearsley : Computers For Educational Administration Leadership in The Information Age , George Washington University .

207- Hammer , M. & Champy , J. : Reengineering the Corporation – A Manifests Business Revolution , Nicholas Breuley Publishing . London , 1993.

208- Hammer , M. : Reengineering Work Don't Automate Obliterate , Ruble. In Fast Forward , ed . by James Champy ; Harvard Business Review Book , Boston , 1996 , p. 198

209- Herman , Jerry,J. : Evaluating Administrators Assessing the Competencies , NASSP Bulltin , Vol. 72, No. 8 , May 1988 .

210- Hoyle, John R. & English, fenwick W. & Steffy, betty E. " Skills for Successful 21st Century School Leader : Standards for Peak Performane, 1998 " Eric, No., ED 420911.

211- Imel, Susan, " Work Force Education: Beyond Technical Skills, Trends and Issues ", Alert No.1" . Office Of Educational Reasearch and Improvement (ED) , 1999. Eric, Ed 426295, U.S., Ohio.

212- Jack Ferner ,Successful Time Management , N . Y. , John Wiley and Sons , 1980 , P. 12

213- Johannson , C.G., Total Quality Management in A Knowledge Management Perspective , Journal of Documentation , Vol.56 , No. 1 , 2000 pp . 42054 , ERIC ., No E1608496

214- Johansson , H.J. (et al) : Business Process Re-Engineering : Breakpoint Strategies for Market Dominance , Johm Wiley & Sons .New York, p. 132

215- Kim , C., A Comprehensive Methodology for Business Process Re- Engineering , Journal of Computer Information Systems , fall 1996 .

216- Kliem , M., The Most Fatal Re-Engineering Mistakes Information_Strategy, Executive's Journal , Summer, 1994 , pp.21-28

217- Lichtenstein,Robert, et al : How to prepare for and respond to Crisis Association for Supervision and Curriculum Development , Alexandria , V.A.,U.S.A.,Nov.1995.

218- Lipam , P., Restructuring in Context , A Case Study of Teacher Participation the Dynamics of Ideology , Race , and Power , American Educational Research Journal , Vol. 34 , No.1 , Spring 1997.

219- M. Eraut : " In – Service Teachers Education . the International Encyclopedia . Teaching and Teacher Training, Perganan press Oxford , 1989 .

220- Manley Robert : Coalescing a School Community Around Total Quality : A Super intendent s Perspective ., Deming –W – Edwards , West .Babylon. School . District. N.Y .School Administrator Journal Articles, V. 53 , No.7 , U.S.A. 1996 .

221- Mesure , E.A. , Similarities and Differences Between Total Quality Management and Reengineering , Educational Planning , Vol. 12 , No . 4 , 2000 .

222- Naisbitt , J. and Aburdene , P. ; Megaternds . 2000 , London , Pan Book Ltd ., 1990

223- Norman C.; Microelectronics at Work , Work Watch Paper No . 39 , October , 1980 .

224- Prager , K. : Collaborative Planning for teachers , Washington , Office of Educational Research and improvement , 1992

225- R. H. Miles ; Macro Organization Behavior, Goodyear publishing company, Santa Monica, California, 1992 .

226- Simek,Hasan&Yildiri,Ali, "A Qualitative Assessment of Administrative and Organizational In turkey" , Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, II, March 24-28, 1997 .

227- Stiggins , Richard .J. : Professional Development the Total Quality Assessment Environment , Journal Articles , V.79 N.573,Nassp .Bulletin ,U.S.A. ,Oct. 1995 .

228- Terry Paul M., Using Total Quality Management Principles to Implement School Based – Management , (Paper Presented at the Annuil International Conference of Management) , 14th , Toronto , Canada , August , 1996 , U.S.A., ERIC , No. ED412590 .

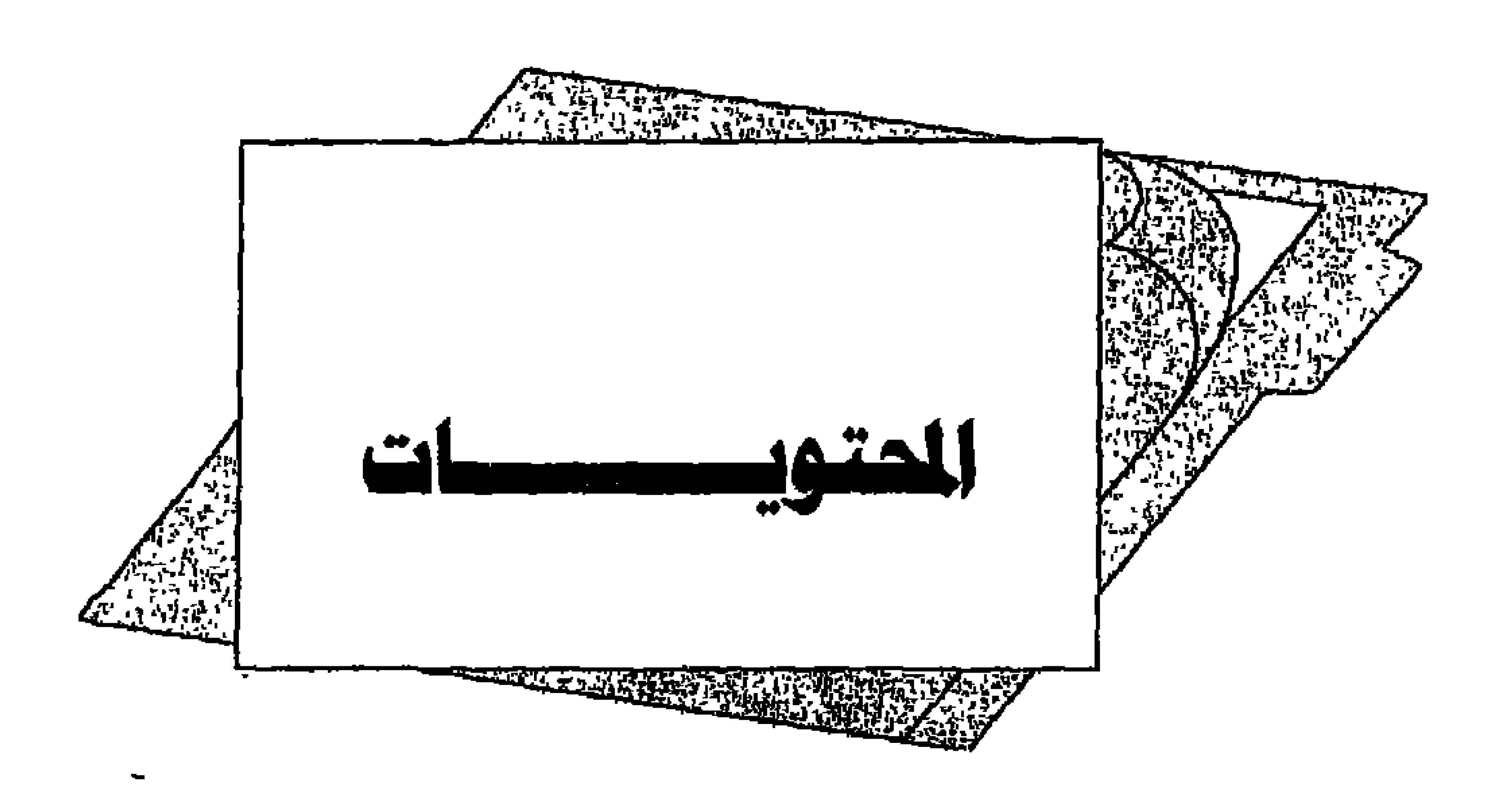
229- Theodre Johnson : " The Strategies of Management . Paper Presented at the Annual Meeting of American Educational Research , Document Reprodution Service , 2001 ,ERIC No. ED 204276 .

ثالثا: مراجع علي الشبكة الدولية

230- محمد يوسف أبو ملوح : الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، مجلة المعلم، مقال على الشبكة الدولية، 2004، الموقع الإلكتروني
http://www.almualem.net/jawda.html

231- Farber, Barry, Asher, Carol, Urban School Restructuring and Teacher Burnout http://www.bsu.edu

232- Thomas I. M. Ho and Margaret Tan, Using Business Process Re-Engineering Principles in Educational Reform :(Singapore, National University of Singapore, 1994). ,http://www.standaeds.dfee.gov.uk/html .


المحتويـــــات

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة



رقم الإيـداع : 2013/9065

الترقيم الدولى : 1-005-735-977-978

مع تحيات

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس: 5404480 - الإسكندرية

التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية

على ضوء التغيرات و الاتجاهات المعاصرة

الدكتور

وفقي حامد أبو علي

دكتوراه الفلسفة في التربية - أصول تربوية

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى سيدى بشر - الاسكندرية

تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ / ٠٠٢٠٣ - الاسكندرية

